



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

Tiago Daniel Batateiro Teixeira

Os Novos Paradigmas da Liderança: A Importância e Influência do  
Capital Espiritual na Cultura Organizacional das Empresas de  
Turismo – um Estudo de Caso no Distrito de Viana do Castelo

Nome do Curso de Mestrado  
Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento

Trabalho efectuado sob a orientação do  
Professor Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues

Abril de 2015

## **Dedicatória**

*“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar,  
não seremos capazes de resolver os problemas  
causados pela forma como nos acostumamos  
a ver o mundo”  
(Albert Einstein)*

Dedico esta Dissertação a todos os  
Grandes Pensadores que  
vieram, estão e poderão vir  
ao nosso Planeta.

## **Agradecimentos**

No que a agradecimentos diz respeito, este espaço é pequeno para poder agradecer a todas as pessoas de forma individual, que contribuíram directa ou indirectamente nesta experiência que foi o Mestrado.

Assim sendo começo por agradecer a quem me acolheu, ajudou e aturou ao longo deste ano de elaboração da dissertação, o meu orientador, o Professor Doutor Paulo Rodrigues. Ao longo deste último ano foram muitas as dúvidas e as ideias que me assombraram a cabeça, problemas esses que foram sempre resolvidos e trabalhados assim que nos reuníamos. Haveria muito mais para dizer, mas a meu ver o que interessa é o que fica não o que se escreve e isso não se pode apagar.

Gostaria igualmente de deixar um agradecimento a todos os funcionários do Carmo's Boutique Hotel, infelizmente não me recordo do nome de todos, por isso, deixo um agradecimento a todos pela paciência, tempo despendido e abertura com que abraçaram o presente estudo. Ainda relativamente ao hotel, gostaria de deixar um agradecimento à Dr<sup>a</sup> Maria do Carmo, pela prontidão com que aceitou fazer parte desta investigação e pelos preciosos ensinamentos que me deu, durante as nossas conversas.

Deixo também o meu agradecimento a todos os professores que compõem o corpo docente deste mestrado, assim como a todos os meus colegas que dele fazem parte. Directa ou indirectamente, todos contribuíram durante o processo de realização desta dissertação, daí querer deixar um obrigado a todos, pela ajuda, orientação e tempo despendido.

Queria deixar igualmente um agradecimento a todos aqueles, poucos, que eu realmente considero como amigos, por tudo o que fizeram e por toda a ajuda e principalmente pela paciência que tiveram que ter comigo ao longo de todo este processo. Já vos o disse pessoalmente, mas o meu muito obrigado.

Como não poderia deixar de ser gostaria de agradecer a toda a minha família, que eu deixei propositadamente à margem do tema deste trabalho, que muito contribuíram, mesmo que não se apercebendo na maior parte das vezes, para a concretização do mesmo. Assim agradeço aos meus avós, felizmente ainda tenho os quatro, a todos os meus tios e tias, que por serem tantos é praticamente impossível nomeá-los a todos, no entanto, e os outros compreenderão, deixo um

especial agradecimento há minha tia Lucinda, por tudo. Deixo igualmente um agradecimento a todos os meus primos, que também são muitos, deixando mais uma vez um agradecimento em especial a um deles, visto que os outros são ainda pequenos, o meu primo Diogo, igualmente por tudo. Continuando com os agradecimentos na família gostaria de deixar um obrigado ao Ki, por me ter mostrado o que é ter paciência de gato, que muito contribuiu para o trabalho.

Quero agradecer igualmente à Tânia por seres como és e principalmente por seres quem és. A nossa aventura ainda agora começou, o resto já sabes.

Aos meus pais, Ana Júlia e Belmiro, primeiro por me terem criado da forma que criaram, mas principalmente por todos os sacrifícios que fizeram ao longo da sua vida para que eu conseguisse cumprir todos os meus objectivos. Um obrigado não basta, visto que o sentimento ultrapassada todas e quaisquer palavras que possam existir no vocabulário humano, daí ser impossível expressar por palavras aquilo que sinto e o quanto agradeço por vos ter como pais.

Como não poderia deixar de ser gostaria de agradecer igualmente ao Criador, ao meu Guia, Mestres e a todos os que olham por mim, vocês sabem mais do que eu, mas não deixo de agradecer tudo o que têm feito por mim pela minha evolução.

Por fim gostaria de agradecer a todos aqueles que um dia farão parte do meu núcleo familiar na Terra e a todos aqueles que o fazem fora dela.

MUITO OBRIGADO A TODOS!

*“Não há no mundo exagero mais belo que a gratidão”*

*(Jean de la Bruyere)*

## **Resumo**

O mundo actual carece de mudanças a nível organizacional, existindo cada vez mais estudos que o referem e que tentam procurar uma solução para esse problema.

A presente dissertação, baseando-se nalguns desses estudos, pretende estudar o fenómeno crescente da Espiritualidade e a sua influência no local de trabalho.

Os novos paradigmas da liderança, retratados neste estudo, falam sobre um novo tipo de liderança, mais voltada para o lado espiritual do ser. Liderança essa centrada em valores e princípios mais elevados e que compõem o chamado Capital Espiritual.

Este capital pode ser visto como um alicerce não só para o desenvolvimento individual do ser humano mas também para o desenvolvimento das organizações e das sociedades. Este capital em conjunto com a inteligência a ele ligada, a Inteligência Espiritual, fazem com que as pessoas comecem a perguntar-se a si próprias qual o seu sentido para a vida, quais os seus maiores valores e objectivos, mas acima de tudo, procurar uma resposta para a pergunta: “Quem sou eu?”.

Esta é uma pesquisa exploratória, tendo por base, como referido, estudos feitos sobre este tema. Encontra-se dividida em duas partes, uma parte teórica onde esses mesmos estudos são referenciados e explicados e uma parte prática, onde se realizou um estudo de caso, mais concretamente no Carmo’s Boutique Hotel, em Ponte de Lima, procedendo-se à realização de questionários e entrevistas que visaram maioritariamente perceber o seu conhecimento acerca da temática em estudo e avaliar o possível nível de espiritualidade naquele local.

As conclusões são satisfatórias, havendo, ainda que de forma não consciente, a utilização de métodos de cariz espiritual no local em estudo.

Palavras – chave: Espiritualidade – Liderança – Capital Espiritual – Inteligência Espiritual

Abril 2015

## **Abstract**

Today's world requires changes at the organizational level, there is an increasing number of studies that try to seek a solution to this problem.

This thesis, based in other studies, aims to study the growing phenomenon of spirituality and its influence in the workplace.

The new paradigms of leadership, portrayed in this study, refer to a new kind of leadership focused on the spiritual side of the human being. It's a type of leadership that focuses on values and higher principles and that create the so-called Spiritual Capital.

This capital can be seen as the foundation not only for the individual development but also for the development of organizations and societies. This capital together with it's own intelligence, Spiritual intelligence, makes people begin to ask themselves questions such as, what are the meanings of life, which are their highest values and objectives, and the most importante question they seek a answer is: "Who am I?".

This is an exploratory research based on, as mentioned above, studies about this issue. It is divided into two parts, a theoretical part where these studies are referenced and explained and a practical part, where a case study is performed, in the Carmo's Boutique Hotel, in Ponte de Lima, by conducting questionnaires and interviews, mostly perceive their knowledge about the subject under study and evaluate the possible level of spirituality at that location.

The conclusions are satisfactory, because exists, albeit not consciously, the use of methods of spiritual nature at the hotel under study.

**Keywords:** Spirituality – Leadership – Spiritual Capital – Spiritual Intelligence

April 2015

## **Índice Geral**

Capítulo I: Introdução.....	1
Capítulo II: Revisão da Literatura .....	4
2.1. Espiritualidade e Religião .....	4
2.2. Evolução Espiritual e Religiosa do Homem .....	5
2.3. Cultura Organizacional .....	7
2.4. Liderança .....	8
2.4.1. Principais Teorias de Liderança .....	9
2.5. Novos Paradigmas de Liderança.....	13
2.5.1. Liderança Espiritual .....	16
2.6. A Importância e a Influência do Capital Espiritual .....	22
2.6.1. As Três Inteligências.....	22
2.6.2. Os Três Capitais .....	29
2.6.3. Capital Espiritual e as Organizações.....	34
Capítulo III: Trabalho de Campo – Carmo’s Boutique Hotel .....	41
3.1. Localização e Contactos .....	41
3.2. Caracterização e Descrição do Hotel .....	42
Capítulo IV: Metodologia.....	45
4.1. Métodos de Pesquisa.....	46
4.2. Processo de Amostragem.....	50
4.3. Recolha e análise dos dados.....	50
Capítulo V: Análise e Demonstração dos Resultados .....	54
5.1.Caracterização da amostra .....	54
5.2. Demonstração dos resultados dos Questionários.....	57
5.3. Demonstração dos resultados das Entrevistas.....	65

5.4. Discussão dos Resultados .....	69
Capítulo VI: Considerações finais .....	71
6.1. Conclusão.....	73
Capítulo VII: Referência Bibliográficas .....	76
Anexos .....	a
Anexo 1 – Questionário .....	a
Anexo 2 – Entrevistas .....	e



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Modelo de Competências da Liderança Espiritual .....	19
Tabela 2: Capitais e respectivas Inteligências .....	29
Tabela 3: Doze Princípios do Capital Espiritual .....	31
Tabela 4: Aplicação dos Princípios para a formação líderes Knights Templar.....	38
Tabela 5: Relação entre os 12 Princípios e as perguntas do Questionário .....	51
Tabela 6: Temáticas abordadas nas Entrevistas .....	53
Tabela 7: Nível de Autopercepção do grupo .....	57
Tabela 8: Nível de Espontaneidade do grupo .....	58
Tabela 9: Nível do princípio Ser Conduzido por Visão e Valores do grupo.....	59
Tabela 10: Níveis do grupo relativos ao princípio Holístico.....	59
Tabela 11: Nível de Compaixão do grupo.....	60
Tabela 12: Nível do princípio de Celebração da Diversidade do grupo.....	61
Tabela 13: Nível de Independência do grupo.....	61
Tabela 14: Nível do princípio de Tendência para fazer Questões Fundamentais do grupo .....	62
Tabela 15: Nível de Habilidade para se Reestruturar do grupo.....	63
Tabela 16: Nível de Uso Positivo da Adversidade do grupo.....	63
Tabela 17: Nível de Humildade do grupo .....	64
Tabela 18: Nível de Sentido de Vocação do grupo .....	65
Tabela 19: Temáticas abordadas nas Entrevistas .....	65

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Religião e Espiritualidade .....	5
Figura 2: Comparação entre o Paradigma Tradicional e o Novo .....	15
Figura 3: Modelo Causal de Liderança Espiritual .....	17
Figura 4: Qualidades da Liderança Espiritual .....	17
Figura 5: Modelo de Liderança Espiritual .....	18
Figura 6: Inversão da Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	28
Figura 7: Localização do Hotel .....	42
Figura 8: Símbolo do Hotel .....	42
Figura 9: Prémio atribuído ao Hotel .....	43
Figura 10: Fachada do Hotel .....	44
Figura 11: Actividade no jardim do Hotel.....	44

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Distribuição da Amostra por Género .....	55
Gráfico 2: Idades da Amostra.....	55
Gráfico 3: Estado Civil da Amostra .....	56
Gráfico 4: Habilitações literárias da Amostra .....	56

## **Lista de Abreviaturas**

**QI:** Inteligência Racional

**QE:** Inteligência Emocional

**QS:** Inteligência Espiritual

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

## **Capítulo I: Introdução**

O Capitalismo tem tomado as rédeas do mundo nas últimas décadas, sendo incentivado por um grupo de corporações que têm como principal objectivo aumentar os lucros que têm (Zohar & Marshall, 2005).

O mundo está cada vez mais globalizado e os avanços tecnológicos muito têm contribuído para isso, havendo cada mais culturas, crenças e valores a serem postos de parte e a caírem no esquecimento.

A sociedade atravessa igualmente uma fase difícil, bastando abrir um jornal ou ligar a televisão para se constatar esse facto, mais desemprego, mais desespero, mais suicídios.

Nas duas últimas décadas, mas mais recorrentemente nos últimos anos, vários académicos e autores têm vindo a estudar este fenómeno social e começando a falar de um tema, até então descartado, que pode ser a chave para a mudança: a Espiritualidade.

Dentre esses autores podem-se destacar alguns, como Fry; Zohar e Marshall; Bukhard e Moggi; Fridiantara e Sahertian; Aydin e Ceylan; Chopra, entre outros, cujos trabalhos se focam maioritariamente na integração da espiritualidade no local de trabalho, por ser um dos locais onde grande parte das pessoas passa o seu dia.

É esta integração da Espiritualidade no trabalho o tema central da presente investigação, tornando-se este um estudo cada vez mais importante de ser estudado e desenvolvido, pois como refere Fry (2003), se as organizações “... não fizerem as necessárias mudanças para incorporar a espiritualidade no trabalho também fracassarão na realização da transição para o paradigma da aprendizagem organizacional necessário ao sucesso no século XXI.” (2003:708).

Esse paradigma diz respeito a uma nova forma de gerir, liderar e olhar para os colaboradores das empresas, por parte das suas chefias. Esse novo paradigma chama-se Liderança Espiritual, defendida por vários autores (Fry, 2003; Frisdiantara & Sahertian, 2012; Chopra, 2014), que de uma forma geral definem o líder como um guia, inovador, que compreende, sabe ver, ouvir, é flexível, tem motivações elevadas, tem valores e uma visão mais global e não tao centrada nos interesses corporativos.

São esses valores e princípios do novo líder, que levaram autores (Zohar & Marshall, 2005; Bukhard & Moggi, 2009) a estudar um novo tipo de capital, diferente mas ao mesmo tempo

complementar, dos dois mais conhecidos pela sociedade, o material e o social, que é o Capital Espiritual.

A utilização e conhecimento deste capital levará, segundo estes autores, a uma mudança drástica na sociedade actual, quebrando velhos paradigmas e abrindo novos horizontes. Este capital é composto pelos valores, crenças, princípios, propósitos e motivações mais elevadas de cada ser humano e a sua aplicação a nível individual e organizacional pode, como referido pelos autores, originar grandes mudanças no mundo.

Assim, a concretização da presente investigação tem como problema central a seguinte pergunta de partida: Qual a influência e importância do Capital Espiritual na Cultura Organizacional das empresas de Turismo?

Pergunta de partida essa, que levanta a seguinte hipótese de estudo: Existe alguma propensão, por parte dos líderes, para adoptarem a Espiritualidade, nos seus modelos de gestão.

Para obter uma resposta relativamente a estas duas questões levantadas, este estudo tem como objectivos específicos:

- Perceber o Conceito de Espiritualidade;
- Perceber quais os Novos Paradigmas da Liderança;
- Estudar o Conceito de Capital Espiritual;
- Compreender a Influência e a Importância do Capital Espiritual nas Organizações

Esta pesquisa, tendo em conta a temática a abordar e os objectivos propostos é de carácter exploratória, encontrando-se dividida em duas partes, teórica e prática, havendo complementaridade entre ambas.

Esta investigação encontra-se dividida em 7 capítulos:

- O primeiro capítulo é a introdução, onde é feita uma abordagem inicial ao tema e onde são apresentados os objectivos do presente estudo;
- O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura. Este capítulo encontra-se dividido em vários subcapítulos e é aqui que é apresentado todo o referencial teórico acerca do tema. Os subcapítulos abordam temas como a espiritualidade e a religião; a evolução espiritual do Homem; a cultura organizacional; a liderança e as suas diferentes teorias; os novos paradigmas da liderança e a liderança espiritual; os diferentes tipos de capital e inteligências e a importância do capital espiritual nas organizações;

- O terceiro capítulo é o referente ao estudo de caso. Este estudo foi realizado no Carmo's Boutique Hotel, em Ponte de Lima, e nesse capítulo faz-se uma breve descrição do espaço e da sua localização;
- O quarto capítulo é a metodologia, onde são explicados os métodos e técnicas empregues para a realização do presente trabalho;
- O quinto capítulo é onde é feita a análise e a demonstração dos resultados obtidos na parte prática do estudo (questionários e entrevistas) mas onde se cruzam igualmente os dados obtidos com as ideias referidas na revisão da literatura;
- No sexto capítulo são apresentadas as conclusões e considerações finais acerca do estudo, assim como se facultam algumas recomendações para pesquisas futuras;
- O sétimo e último capítulo são as referências bibliográficas, onde são expostas todas as obras consultadas para a elaboração do presente trabalho.

Assim sendo, este estudo tem como uma das suas principais premissas aprofundar um pouco mais esta temática aplicando-a como referido a um hotel. Aydin e Ceylan (2009) realizaram um estudo semelhante, mas numa siderurgia, tendo chegado à conclusão de que a aplicação e avaliação destes conceitos numa empresa como esta, onde o trabalho é bastante pesado e repetitivo, torna-se difícil, daí terem referido na conclusão do seu trabalho que seria importante realizarem-se novos estudos, desta vez, na área dos serviços, onde existisse mais contacto humano. Desta feita, o turismo e as empresas a ele ligadas podem ser incluídas nesta área de pesquisa referida pelos autores, por se tratarem de empresas onde o contacto humano é constante e onde não existe monotonia.

Este é uma temática ainda pouco desenvolvida e aceite a nível social, o que poderá fazer com que ainda exista um certo constrangimento em se falarem de temas deste género. No entanto, como referido o paradigma está a mudar e muito trabalho ainda precisa de ser feito, pois cada um tem um papel a desempenhar no progresso da Humanidade.

## Capítulo II: Revisão da Literatura

### 2.1. Espiritualidade e Religião

A temática da espiritualidade e a sua conceptualização têm sido debatidas ao longo da história da Humanidade (Zohar & Marshall, 2005; Bukhard & Moggi, 2009; Bettega, 2009). Por ser um tema complexo, amplo, dogmático e muito ligado à religião (Zohar & Marshall, 2005) é de difícil definição (Kivitz, 2007; Dillenburg, 2008; Bettega, 2009).

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora (*in* Infopedia.pt), espiritualidade é a “qualidade do que é espiritual, misticismo.”. Religião é referida, no mesmo dicionário, como a “crença na existência de um poder sobre-humano e superior (...) conjunto de preceitos, práticas e ritual (...) culto prestado à divindade ...”.

Kivitz (2007) corrobora com a definição presente no dicionário acrescentando ainda que a espiritualidade é a “Dimensão humana que faz com que o ser humano esteja preocupado de forma última com sua relação de ser e não ser, seu *status* diante do infinito, sua angústia diante da sua finitude e anseio de transcendência (...) impulso que conduz o ser humano a confrontar as ameaças à sua auto-afirmação como ser diante do ser.” (2007:48), relativamente à religião define-a como o “Conjunto de símbolos, ritos e normas que materializam para um grupo (...) de pessoas a maneira como representam e se relacionam com o sagrado ...” (2007:48).

Defende-se assim que o Homem se preocupa com o seu futuro, com aquilo que a sua vida poderá ser, com aquilo que é, o que o leva a questionar-se sobre tudo na sua vida que fica para além do seu entendimento. Desta forma, e talvez devido ao receio de o fazer sozinho, procura, essas respostas, na tangibilidade dos ritos e regras religiosas que a sua parte espiritual, intangível, não lhe pode dar. Acrescenta ainda Fry (2003) que a religião necessita da espiritualidade, mas que o contrário não acontece, ou seja, existe a necessidade de se acreditar em algo para lá do conhecimento para se poderem depois conceber objectos de adoração.

No entanto, a união destes dois conceitos pode ainda não ser aceite na sua totalidade, devido à sua multidisciplinaridade (Silva, 2008) e aos dogmas criados durante séculos e que ainda existem na sociedade actual. Desta forma Dillenburg (2008), citando Hawley, apresenta um quadro onde tenta expôr os elementos principais de cada um dos dois conceitos, e mostrando que mesmo contendo elementos diferentes, podem ser complementares, estando um conceito mais voltado para o desenvolvimento individual e outro para o desenvolvimento colectivo:

Figura 1: Religião e Espiritualidade

<b>Religião</b>	<b>Espiritualidade</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produto de um determinado tempo e local</li><li>• Destinado a um grupo</li><li>• Concentra-se mais no caminho para o objetivo; códigos de conduta</li><li>• Um sistema de pensamento</li><li>• Um conjunto de crenças, rituais e cerimônias destinado a ajudar no progresso ao longo do caminho</li><li>• Instituições e organizações</li><li>• Uma comunidade para compartilhar os fardos e as alegrias da vida</li><li>• Um modo de vida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O objetivo, mais do que o caminho</li><li>• Destinada ao indivíduo; uma jornada pessoal, particular</li><li>• Contém elementos comuns a todas as religiões (amor, crença, regras básicas e assim por diante)</li><li>• Uma aventura em direção à nossa origem individual</li><li>• Um estado, além dos sentidos (além até mesmo do pensamento)</li><li>• Investigação em direção ao eu verdadeiro</li><li>• A transição da incerteza para a clareza.</li></ul>

Fonte: Dillenburg (2008:34)

Neste quadro pode-se perceber de facto que existe uma complementaridade entre os dois conceitos. A espiritualidade visa o desenvolvimento individual de cada um, a procura do caminho que cada um tem que percorrer para atingir os objectivos que projectou para a vida. Mas a intangibilidade da espiritualidade, levou o homem a procurar algo palpável, como rituais e objectos, criando assim instituições onde possam participar e partilhar com outras pessoas as suas crenças para poderem crescer em conjunto, crenças essas que levaram séculos a amadurecer, e que podem estar agora a ser novamente repensadas.

## 2.2. Evolução Espiritual e Religiosa do Homem

A evolução do Ser Humano, ao longo da História, sofreu inúmeras transformações que resultaram numa mudança radical no próprio e nas comunidades onde se encontrava inserido (Dillenburg, 2008).

Bukhard e Moggi (2009), citando o pensador austríaco Rudolf Steiner, referem que a consciência do Homem, de quando ainda era nómada, era bastante diferente da do Homem actual: “Naquela época longínqua, o ser humano tinha uma clarividência natural que lhe possibilitava a convivência directa com os deuses. A consciência para as coisas terrenas ainda era bastante nebulosa. O ser humano tinha uma consciência cósmica, mas ainda não tinha consciência de si próprio.” (2009:2-3).



Na Bíblia Cristã, encontram-se inúmeros relatos, principalmente no Antigo Testamento, que demonstram essa ligação do Homem com o Divino e o momento a partir do qual essa ligação começou a ser quebrada (Bukhard & Moggi, 2009). Segundo os mesmos autores, foi nesta altura que o Homem começou a ganhar consciência da sua existência com ser com livre-arbítrio.

Esse afastamento fez com que o Homem tivesse que se desenvolver e aprender a viver sem aquilo que lhe era dado pelo Divino, tendo assim que desenvolver o seu intelecto e certas habilidades, como a escrita e o desenvolvimento da capacidade de falar, para executar determinadas tarefas que até então não conseguia realizar e que contribuíram bastante para o seu desenvolvimento (Dillenburg, 2008, Bukhard & Moggi, 2009).

O apogeu desse desenvolvimento técnico e humano deu-se na Grécia Antiga, com o aparecimento de várias ciências que permitiram ao Homem aprender a compreender-se a si e ao meio que o rodeava (Bukhard & Moggi, 2009). A partir dessa altura e até à Idade Média, o Homem evoluiu, criou laços, sistemas económicos, cidades, políticas, etc., até que na Idade Média: “A falta de harmonia (...) provém de o homem ter priorizado o seu interesse particular, de ter feito do amor-próprio o único guia das suas acções.” (Dillenburg, 2008:26). Foi nesta época que o Ser Humano se entregou a todos os tipos de vícios, quase destruindo o mundo.

No entanto, com o Renascimento, onde se descobriram “novos mundos”, culturas e se tentou recriar hábitos e técnicas de épocas mais remotas, o Homem ganhou novas forças, que lhe possibilitaram usufruir de uma nova abordagem para com a vida e os seus princípios, aproximando-o dos valores espirituais que haviam sido perdidos durante a Idade Média (Bukhard & Moggi, 2009).

Nos dias de hoje, o capitalismo cada vez mais insustentável e a sede por poder fez com que o Ser Humano voltasse a perder a sua essência (Zohar & Marshall, 2005), levando o mundo para um estado quase caótico, repleto de desigualdades sociais, miséria, poluição e guerras (Silva, 2011).

“É o reencontro com a espiritualidade abandonada nos séculos anteriores ...” (Dillenburg, 2008:26) que levará o Homem a reencontrar-se com a sua essência, mas para tal necessitará de “... novos modelos de liderança, novas formas de trabalho, auto-realização e autodesenvolvimento, educação nas crianças, aumento da consciência da cidadania ...” (Bukhard & Moggi, 2009:10).

Para Bukhard e Moggi (2009), não existem soluções globais mas sim “... soluções individuais que têm que ser descobertas por cada um, a partir de uma contra força que está se tornando cada

vez mais evidente nos dias actuais.” (2009:12). A procura por uma vida espiritual que esteja presente em todas as áreas da vida do Homem (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008; Bukhard & Moggi, 2009; Silva, 2011).

É essa procura por uma vida mais espiritual que se irá debater nos capítulos seguintes, iniciando-se esse processo, que se focará maioritariamente na procura pela essência espiritual no local de trabalho, com o tema da cultura organizacional e a forma como esta se processa.

### **2.3. Cultura Organizacional**

Como referido anteriormente, o Homem procura cada vez mais alterar algumas áreas da sua vida pessoal e profissional, mas para tal terá que fazer inúmeras alterações na sua vida e alinhar-se com os seus objectivos e metas para a vida. O trabalho, e a cultura organizacional nele existente, é uma dessas áreas e talvez uma das mais importantes, visto que é através dele que muitas famílias têm o seu sustento.

Daí ser de extrema importância abordar esta temática, para se perceber como funciona o local de trabalho, mas principalmente para se entender como se geram as culturas que dominam as organizações e qual o seu papel no desenvolvimento humano.

O interesse em estudar-se o local de trabalho e a cultura organizacional é algo que já se tem vindo a fazer há algumas décadas, no entanto o apogeu, desse interesse, deu-se em meados da década de 80 (Zavareze, 2008).

No entanto, definir o que é a cultura organizacional pode ser bastante complicado (Sousa, 2013), visto que cada organização tem a sua própria cultura, sendo necessário um conhecimento profundo do funcionamento da mesma, que implica saber-se todas as regras, valores, tradições e costumes (Zavareze, 2008), para se poder definir a cultura nela existente.

Existem porém elos de ligação entre as diferentes culturas organizacionais, são factores comuns a todas e são parte integrante na construção da cultura de praticamente todas as empresas. Segundo Nascimento (2009), citando Lemaitre, existem quatro elementos comuns, que são:

- a) *“A cultura fornece uma interpretação da realidade. É a cultura que proporciona o quadro de referência a partir do qual os sujeitos e os grupos atribuem sentido às suas actividades e acontecimentos.*
- b) *A cultura coloca os actores em posição de agir. A cultura reduz incertezas e possibilita actuar.*
- c) *A cultura assegura a manutenção e a reprodução da ordem social (...) o “código cultural”, assegura a integridade e identidade do sistema social (...) protegendo-o contra a incerteza e a desordem.*

- d) *A cultura é factor de identificação.* Cultura e identificação estão de tal modo associadas que se torna difícil determinar se uma precede a outra, ou se a relação entre elas é circular. Uma cultura comum implica um mesmo sistema de representações e de valores” (2009:21)

Assim, entende-se que a cultura organizacional de uma empresa é todo o conjunto de normas, escritas ou não (Moser *et al*, 2012), que ajudam e orientam o comportamento de todos os membros da organização, pois cada um sabe o seu lugar e o que tem de fazer, com vista a alcançar e cumprir todos os objectivos da mesma.

No entanto, para se conseguirem alcançar todos os objectivos de uma organização, por vezes são necessárias algumas alterações à cultura organizacional para se evitarem problemas de motivação nos funcionários (Sousa, 2013). Cabe aos gestores, o papel de incutir e incitar essa mudança, fazendo com que todos os envolvidos participem e contribuam, podendo este ser, no entanto, um processo moroso, devido ao facto de muitas vezes essa cultura estar profundamente enraizada na mente das pessoas, o que dificulta a mudança em si. Para dar a volta a esse enraizamento, e caso seja necessária uma mudança, esta tem que ser feita no momento certo e com um motivo plausível (Nascimento, 2009), para não se gerarem problemas maiores.

Para Ferrage (2012) esse momento e motivo de mudança chegaram. As constantes mudanças socioeconómicas reivindicam por uma sociedade mais livre o que por sua vez levará a novos modelos de gestão organizacional (Ferrage, 2012), mais voltados para o entendimento, afectividade e para o bem-estar emocional e espiritual.

É esse bem-estar espiritual que servirá de fio condutor para todo o trabalho, sendo que o tema da cultura organizacional aqui tratado será retomado em capítulos posteriores, em que será relacionado com o tema da espiritualidade.

Entretanto, para se poder atingir esse mesmo bem-estar no local do trabalho é de extrema importância que a mudança comece no topo da hierarquia das empresas, ou seja, pelo seu líder.

## **2.4. Liderança**

Dando seguimento ao que se tem vindo a retratar, é importante dar continuidade ao trabalho falando-se da temática da liderança e da sua influência no ambiente organizacional, fazendo-se uma exploração acerca dos seus conceitos e perceber quais os novos paradigmas aos quais esta se tem que adaptar, para evoluir com a civilização.

A imagem de um grande líder tem ao longo da História da Humanidade, conduzido e guiado milhões de pessoas em todo o mundo, para que a constituição das sociedades, siga o seu líder para obterem sucesso e prosperidade (Freitas, 2006).

No entanto definir o que é ser líder e o que é a liderança, tem gerado bastante controvérsia no meio académico (Messias *et al*, 2013), havendo inúmeras definições para este mesmo conceito e inúmeras formas de liderar. Existem aquelas em que o líder é o centro de tudo e aquelas em que a liderança se dá através de um processo de grupo, havendo ainda:

“... outro grupo de definições que encara a liderança do ponto de vista da personalidade, sugerindo que a liderança é uma combinação de traços ou características especiais que os indivíduos possuem e que lhes permitem induzir os outros a realizar determinadas tarefas. Outras abordagens focam a atenção na liderança como um ato ou comportamento - os líderes fazem as coisas para provocar uma mudança no grupo – sendo aqui esta definida em termos da relação de poder que existe entre líderes e seguidores. De acordo com esta perspetiva, os líderes detêm o poder e usam-no para provocar a mudança nos outros. Outros consideram a liderança como um processo de transformação que move seguidores a realizar mais do que aquilo que é esperado deles. Outros ainda encaram a liderança de uma perspetiva das competências. Nesta é enfatizada as capacidades (conhecimentos e competências) que tornam possível o processo de liderança.” (2013: 61).

Como se pode verificar existem inúmeras formas de se encarar e definir a liderança e o papel desempenhado pelo líder, existindo abordagens mais ligadas ao indivíduo e ao poder que este exerce sobre os outros, seja a nível de comportamentos ou mesmo através da própria personalidade. No entanto, de modo geral, o factor mais importante da liderança e de um bom líder é a sua capacidade de comunicação (Fachada, 1998, 2014; Chiavenato, 2000) para com os seus seguidores e a sua capacidade de influência para conseguir que cumpram todos os objectivos da empresa (Freitas, 2006).

Desta feita, serão retratadas, de seguida, algumas teorias onde se poderá de forma mais pormenorizada a evolução deste conceito, finalizando-se novamente esta temática com o fio condutor que se vem falando desde o início do trabalho.

#### *2.4.1. Principais Teorias de Liderança*

O comportamento de liderança, representado pelo líder, engloba, como referido, diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Essas funções são como referido influenciadas pelo líder, que segundo Rosa (1994) impõe o seu poder e autoridade para a sua concretização. Segundo o

mesmo autor, citando Max Weber, existem cinco tipos de poder, que normalmente são utilizados, são eles: o poder legítimo, o poder experto, o poder carismático, o poder coercivo e o poder premiador (Rosa, 1994).

No primeiro, o poder legítimo, Rosa (1994: 229-230) refere que “...na organização ou na cultura (...) reconhecem a legitimidade do poder. As organizações definem funções sociais e estabelecem uma hierarquia de exercício de poder, institucionalizando a dicotomia da autoridade.” Assim e segundo o mesmo autor, as pessoas que se encontram em níveis mais baixos da hierarquia, aceitam e reconhecem a influência e o poder daqueles que se encontram nas camadas superiores. “No entanto, o exercício da legitimidade depende sempre da sua aceitação pelos indivíduos, pela sociedade, pelos grupos de influência ou pela cultura dominante.” (1994: 230).

No poder experto, o líder expõe “...a sua autoridade no saber, na especialização ou na sua experiência. O indivíduo é encarado pelo grupo e pelo poder legítimo “como aquele que sabe” ou aquele sem o qual não se pode decidir.” (Rosa, 1994: 230). Este tipo de poder vai ganhando importância nas empresas e sociedades mais complexas, pois através da sua experiência, os líderes podem resolver problemas que outros não conseguiriam (Rosa, 1994).

Segundo Rosa (1994: 230-231) “O poder carismático é determinado por um conjunto de qualidades de que são portadores (...) determinados líderes. Conduzem a uma admiração e adesão das massas, que consideram essas qualidades como mágicas e sobre-humanas.” Essas qualidades e carisma do líder motiva e atrai as pessoas, levando-os a identificarem-se e a seguirem o líder. Este “fenômeno carismático”, não tem uma explicação racional, usufruindo o líder de uma grande capacidade de comunicação e de imagem, que o levam a ser seguido (Rosa, 1994).

O quarto poder, o coercivo “... manifesta-se na aplicação de regulamentos e, em último caso, no despedimento.” (Rosa 1994: 232). Mesmo sendo um pouco radical, para com aqueles que não cumprem os regulamentos, o poder coercivo não é absoluto, podendo ou não ser aceite por parte das sociedades, podendo estas argumentar contra o poder coercivo, caso as regras impostas por este, passem o limite do razoável e da tolerância (Rosa, 1994).

Por fim, “O poder premiador, deriva da capacidade do líder em recompensar o trabalho do indivíduo ou satisfazer as suas aspirações e expectativas.” (Rosa, 1994: 233). Este poder é igualmente caracterizado, por não criar dependências hierárquicas numa empresa ou organização, pois os chefes das camadas inferiores podem ter influência nos chefes das camadas

superiores, na medida em que as suas decisões de fazer ou não algo poderá premiar com bons resultados toda a empresa ou organização (Rosa, 1994).

Todos estes tipos de poder estão normalmente relacionados entre si, podendo o líder assumir a utilização conjunto de dois ou mais. Isto fará com que, e dependendo da conjugação de tipos escolhidos pelo líder, a empresa ou organização tenha bons ou maus resultados na concretização dos seus objectivos ou não aceitação por parte dos colaboradores (Rosa, 1994).

Esses tipos de poder utilizados e correlacionados pelos líderes dão origem ao que se chama de teorias de liderança. Ao longo dos anos, a definição destas teorias foi ganhando muitos seguidores da área da investigação, que procuraram, através das suas pesquisas encontrar diferentes teorias e adaptá-las ao meio em que estas se inseriam. Assim serão abordadas as teorias mais debatidas na literatura: a teoria dos traços ou perfil, a teoria inter-relacional e a teoria de contexto (Rosa, 1994; Freitas, 2006).

### Teoria dos Traços ou Perfil

Esta teoria é conhecida como sendo a mais antiga e tradicional no estudo da liderança (Rosa, 1994; Freitas, 2006). De acordo com esta teoria ser líder "... consistiria no facto de o indivíduo possuir determinadas características de personalidade, cuja potencialidade se activa em face de um contexto ou situação determinada. A liderança seria a capacidade individual intrinsecamente ligada à sua personalidade." (Rosa, 1994: 259-260).

Kirkpatrick e Locke (1991, *cit in* Freitas, 2006) referem ainda que existem alguns traços de personalidade que podem ser identificadores de um líder, diferenciando-os daqueles que não têm aptidões para o ser. Esses traços identificados pelos autores são: a força, imposta através da sua energia, ambição e iniciativa; a motivação para liderar; a honestidade e integridade; a autoconfiança e a habilidade cognitiva; o conhecimento do negócio; o carisma; a criatividade e flexibilidade.

Dentro desta linha de pensamento, considera-se a velha ideia de que um líder tem qualidades de liderança inatas, nascendo para o ser, qualidades essas que fazem parte do seu perfil (Rosa, 1994).

Esta teoria foi perdendo força ao longo dos anos, devido ao facto dos investigadores se terem apercebido que essa qualidade e traços do líder, não eram inatas, pois poderiam ser aprendidas

por qualquer pessoa, sendo que, hoje em dia, se consideram os traços da personalidade do líder como fazendo parte do conjunto de elementos que fazem um (Rosa, 1994).

### Teoria Inter-relacional

Esta teoria “... seria o resultado da interacção do líder e do grupo.” (Rosa, 1994: 260). Esta interacção é feita através da observação de comportamentos, procurando definir-se situações-tipo, para se obter um maior conhecimento. Nos líderes não são procurados, como factor principal os seus traços, sendo o mais importante neste caso, a sua capacidade de ajustamento aos programas de aprendizagem de comportamentos da empresa, onde este iria aprender e aperfeiçoar as suas capacidades de liderança mediante os objectivos estabelecidos (Rosa, 1994).

Estudos realizados em duas universidades norte-americanas (Universidade de Ohio, 1945; Universidade do Michigan, 1945, *cit in* Freitas, 2006) demonstraram que existem dois comportamentos fundamentais apreendidos pelos líderes. Esses comportamentos referidos nesses estudos demonstram uma bipolaridade da liderança, variando entre uma liderança em que os comportamentos se encontravam centrados na organização e nos seus objectivos e entre uma liderança centrada na consideração pelas pessoas e as suas aspirações e relações entre si. Freitas (2006) refere que:

“... ao contrário do estudo de Ohio, em que as dimensões estavam condenadas a ser dois aspectos independentes do comportamento, os investigadores de Michigan chegaram a uma conclusão diferente, pois consideraram que as duas dimensões são estilos diferentes do comportamento, que encaminham para um contínuo de extremos, desde a liderança orientada para a produção até à liderança orientada para os empregados.” (2006:44).

No entanto, ao longo dos anos foram percebidas as limitações desta teoria inter-relacional, visto que esta não conseguia acompanhar a crescente complexidade que cada vez caracteriza mais as organizações, ficando esta, cingida a pequenos grupos de trabalho (Rosa, 1994).

### Teoria de Contexto

Com o insucesso crescente das teorias apresentadas, que não se adaptavam facilmente aos tempos modernos, surge a teoria de contexto que “Procura de uma forma integrativa assumir os aspectos multidimensionais determinados pela situação e o meio, os quais, em interacção com o momento e o grupo, determinam o fenómeno da liderança.” (Rosa, 1994: 262). Assim, o sucesso do líder não depende somente dos seus traços ou comportamentos, impostos pela

organização, mas sim pela sua capacidade de resolução de problemas, dependendo das circunstâncias em que se encontra (Freitas, 2006).

Nesta teoria é dada ênfase à adaptação por parte do líder aos diferentes contextos em que se encontra e à forma como consegue lidar com as diferentes situações. Daqui podem-se considerar dois perfis antagónicos de um bom líder consoante a situação, o líder *high profile*, que mostra a sua versatilidade e que é interveniente e o líder *low profile*, que procura encontrar um consenso entre todos sem criar grandes confusões (Rosa, 1994).

### Liderança Transaccional e Liderança Transformacional

Robbins (1996 *cit in* Freitas, 2006) refere que “A liderança transaccional corresponde à liderança em que o líder conduz ou motiva os seus subordinados na direcção dos obectivos estabelecidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas” (2006:55).

Segundo Freitas (2006) um líder transaccional apresenta três características fundamentais: dá recompensas pelo trabalho prestado; tem expectativas nos seus colaboradores; delega funções e responsabilidade tentando evitar ao máximo a tomada de decisões.

Por seu turno e segundo Freitas (2006) a liderança transformacional é aquela que excede as expectativas, feita através de estímulos que promovem a energia intelectual dos colaboradores. Para a autora um líder transformacional é aquele que segue a sua visão pessoal, tendo como características: o carisma, inspiração, sentido de missão, promoção da inteligência e dar importância a cada um de forma individual.

A grande diferença entre estes dois tipos de líderes reside no facto de os líderes transaccionais estarem muito apegados às regras e a factores externos, enquanto o líder transformacional dita as regras olhando para os factores internos (Freitas, 2006).

Dentre estes dois tipos de liderança aquela que mais se aproxima do novo paradigma que iremos discutir de seguida é a liderança transformacional, residindo essa semelhança nas características e métodos de actuar do líder.

## **2.5. Novos Paradigmas de Liderança**

Nos dias de hoje, e devido aos acontecimentos, bons e maus, que têm acontecido nas últimas décadas, torna-se necessário repensar a liderança por forma a adaptá-la para o presente e para o futuro, para que o conhecimento seja partilhado por todos. Esta nova abordagem está



relacionada com o interesse crescente dos colaboradores quererem mostrar a sua criatividade e inovação no local de trabalho, passando assim, o seu conhecimento aos outros e vice-versa (Fry, 2003; Figueiredo; 2007; Martins & Pereira, 2009; Cunha, 2013, Chopra, 2014).

Assim e segundo Figueiredo (2007) as qualidades humanas aparecem como sendo a principal força disponível para a empresas. A responsabilidade de cada um, associada a uma cadeia de valor como a solidariedade, o sentido de pertença a uma causa maior, faz com que os colaboradores se identifiquem melhor com os objectivos das empresas e estas com os dos seus colaboradores.

Tal como referem Smith e Kelly (2006) e Neal (1997, *cit in* Figueiredo, 2007: 7) “... estamos perante uma etapa da humanidade que é crucial para a evolução humana e para o crescimento espiritual. Perceber e aceitar este desafio é o salto qualitativo para o crescimento humano (pessoal e profissional), muito embora em termos empresariais, este desafio seja sentido com alguma angústia e agitação.”

Este novo paradigma é diferente do tradicional, pois a principal força que o move é o amor e a união entre todos, criando motivação na equipa, permitindo que estes possam manifestar os seus interesses e opiniões e valores, podendo assim responder às constantes mudanças que a empresa atravessa (Ancona *et al.*, 1999; Ryan, 2000, *cit in* Fry, 2003).

A figura seguinte mostra as diferenças entre o paradigma tradicional e o novo, por forma a sintetizar as ideias expressas de forma mais sucinta e perceptível:

Figura 2: Comparação entre o Paradigma Tradicional e o Novo

	Conceito de Organização	
<b>Paradigma Tradicional</b>		<b>Paradigma Emergente</b>
Recursos (R.H.)	<b>Pessoas</b> (colaboradores, accionistas, clientes)	Valor Humano
Máquina; Equipamento logístico; Capital Acumulado		Organismo Vivo, Essência
Negócio para benefício directo com retorno para os accionistas. Lucro (objectivo final)	<b>VALORES</b>	"Projecto Comum" Bem-estar Comum, Benefícios Comuns (Felicidade, Lucro, Longevidade da Comunidade empresarial e humana)
	<b>Missão/Propósito</b>	
Hierárquica, Monolítica	<b>Estrutura</b>	Plana, em Rede
Económica	<b>Tipo de Comunidade</b>	Humana
	<b>Ambiente Organizacional</b>	
Ordem, sequência previsível de eventos		Humano, Imprevisível, Coeso, Caos, Dinâmico, Criativo
	<b>Conhecimento</b>	
Compartimentado, Especializado, Informação afunilada		Partilhado, Holístico, Transversal e Global
Transaccional Racional/Lógica, Materialista "viril"	<b>LIDERANÇA</b>	Transformacional Espiritual, Ética, Emotiva Inovadora/Criativa
<b>Líder Tradicional</b>		<b>Líder Espiritual</b>
Actua em função dos resultados económicos da empresa; alguns são, na opinião de Ron Cacioppe, "verdadeiros predadores sociais"		Actua de acordo com os valores de respeito pela diversidade, amor, confiança, justiça, auto-disciplina, e de crescimento pessoal dos colaboradores.

Fonte: Figueiredo (2007:8)

Existem outras abordagens no que a novas formas de liderança diz respeito, no entanto e para o presente trabalho, o tipo de liderança mais voltada para o desenvolvimento do Ser Humano. E é esse mesmo desenvolvimento que está apresentado na presente figura, que nos mostra um resumo de tudo o eu foi referido anteriormente. Denota-se, mais uma vez a necessidade que as pessoas têm de cada vez mais procurarem uma vida mais espiritual, incluindo o seu local de trabalho e preocupando-se mais com o próximo.

Existe assim, uma maior tendência para se respeitar as opiniões de todos, funcionando a empresa uma segunda casa, onde se pode partilhar experiências e aprender, dando-se um grande valor à criatividade de cada um.

Surge assim, um novo modelo de liderança adoptada por alguns líderes, a liderança espiritual, que é, cada vez mais, um meio de estes se adaptarem às novas mudanças que têm vindo a ocorrer no mundo e um meio de fugir aos velhos paradigmas de liderança, referenciados anteriormente (Fry, 2003; Figueiredo, 2007; Martins & Pereira, 2009).

É este novo modelo que será debatido de seguida, tendo por base a figura apresentada, que será explicada de forma mais detalhada nos próximos capítulos, ainda que de forma não explícita, mas que remetem para os pontos por ela levantados.

#### *2.5.1. Liderança Espiritual*

De acordo com Almeida (2007, *cit in* Martins & Pereira, 2009), foi a partir do início do século XXI, que se começaram a idealizar formas de repensar as estruturas sociais e organizacionais, devido aos acontecimentos (crise, mudanças climáticas), que estavam a assolar o Mundo.

Nas últimas décadas, foram vários os autores (Fry, 2003; Burke, 2006; Aydin e Ceylan, 2009; Martins & Pereira, 2009; Middlebrooks & Noghiu, 2010, Chopra, 2014), que estudaram este fenómeno, referindo que as organizações se deveriam transformar em organizações de aprendizagem (*learning organizations*), por forma a permitir que os padrões de produtividade, competitividade e qualidade se mantivessem elevados, criando a possibilidade da organização conseguir ultrapassar problemas e encontrar soluções, permitindo a que todos dentro desta pudessem crescer e evoluir.

Para Fry (2003), as teorias de liderança até então desenvolvidas (Teoria dos Traços, Inter-relacional e contexto, Rosa, 1994), deram prioridade somente a alguns aspectos do ser humano, devido ao facto dos objectivos organizacionais estarem mais voltados para a produção e lucro, negligenciando sempre o lado espiritual do ser humano.

Assim sendo o mesmo autor, adopta o modelo de liderança espiritual, sendo esta:

“...desenvolvida a partir de um modelo de motivação intrínseca que integra visão, esperança, fé, amor altruísta, teorias sobre espiritualidade no ambiente de trabalho e sobrevivência espiritual. O objetivo da liderança espiritual é criar uma lógica entre visão e valor através da estratégia, do *empowerment* dos

indivíduos e das equipas e, em última análise, para promover maiores níveis de comprometimento organizacional e produtividade.” (Fry, 2003: 693).

Na figura seguinte é apresentado um modelo, que explica a visão deste autor, onde se pode verificar aquilo que é necessário para uma boa liderança espiritual e que esta provém da necessidade de sobrevivência espiritual, tanto do líder como dos colaboradores, que são chamados a integrar a organização de forma plena para que se tornem organizacionalmente mais empenhados, mais criativos e produtivos, com trocas mútuas de valores e compreensão das verdades da vida, para melhorar a vida de cada um e por fim melhorar o ambiente e cultura da organização em si.

Figura 3: Modelo Causal de Liderança Espiritual



Fonte: Fry (2003:695)

Fry (2003) define a liderança espiritual “como o conjunto de valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar intrinsecamente a si próprio e aos outros, de modo a que tenham um sentido de sobrevivência espiritual, através da vocação e da cooperação.” (2003:711).

Assim, os líderes espirituais podem ser considerados como sendo pessoas que fomentam uma visão inspiradora e uma firmeza de missão, que leva ao desenvolvimento de um espírito de cooperação, confiança, cuidados recíprocos e a um comprometimento para com o grupo e o sucesso organizacional (Fry, 2003).

Para um líder que queira desenvolver a sua área espiritual, precisa desenvolver determinadas qualidades para o conseguir, qualidades essas que implicam uma mente aberta e estar pronto para tudo, tal como se pode verificar na figura seguinte:

Figura 4: Qualidades da Liderança Espiritual

Vision	Altruistic love	Hope/faith
Broad appeal to key stakeholders	Forgiveness	Endurance
Defines the destination and journey	Kindness	Perseverance
Reflects high ideals	Integrity	Do what it takes
Encourages hope/faith	Empathy/compassion	Stretch goals
Establishes a standard of excellence	Honesty	Expectation of reward/victory
	Patience	
	Courage	
	Trust/loyalty	
	Humility	

Fonte: Fry (2003:695)

Para Dent, Higgins e Wharff (2005) os:

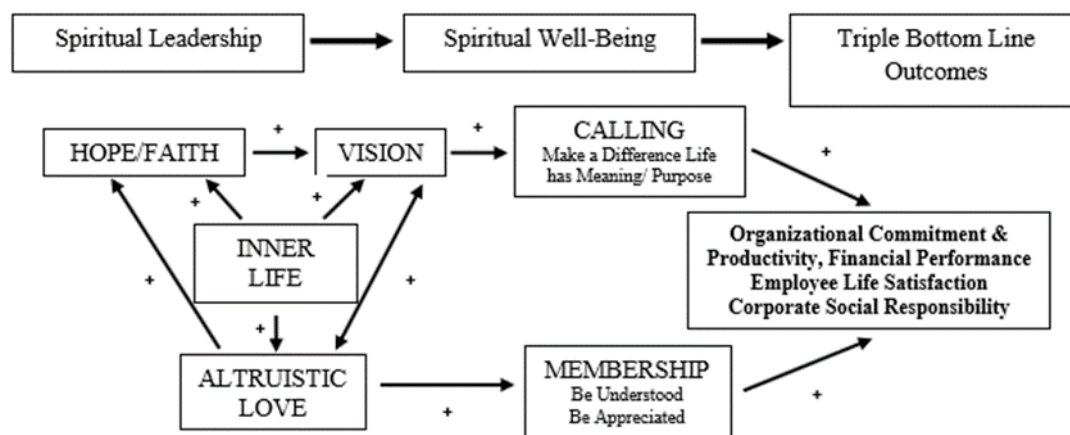
“Líderes que trazem a sua espiritualidade para o trabalho transformam as organizações de locais meramente guiados por uma missão em lugares onde a espiritualidade individual e coletiva é encorajada e o desenvolvimento espiritual é integrado no dia-a-dia. Tais líderes inspiram e energizam o comportamento dos colaboradores a partir do significado e propósito muito mais do que a partir de recompensas e segurança, levando assim os funcionários a transcender os seus interesses pessoais pelo bem-estar dos membros da organização, em nome da missão, e pelo bem da humanidade e do mundo natural.” (2005:627).

Assim, um líder que consiga adquirir todas as capacidades supracitadas, e as consiga pôr em prática, vai ter nas suas mãos, não só, o poder para transformar a sua organização, mas também, o poder de ajudar os outros a mudarem as sua vidas e a forma como vêm o mundo. No entanto, os colaboradores também têm que estar aptos a aceitar essas mesmas mudanças, pois é só assim que o líder será capaz de os ajudar a libertarem-se e a tornarem-se seres mais criativos e empenhados, tal como refere Covey (1991, *cit in* Fry, 2003):

“... liderança baseada em princípios espirituais não significa apenas o desenvolvimento de espaços de trabalho mais acolhedores. O autor introduz quatro princípios essenciais, que são, a autoconfiança, a confiança interpessoal, a capacidade de gestão e o alinhamento organizacional. São princípios que, segundo ele, emanam de dentro para fora e que libertam a criatividade, o talento dos seus colaboradores, e a energia para o trabalho, recursos estes que anteriormente não se usavam nem se reconheciam como válidos na liderança e na gestão.” (2003:709)

Seguindo as ideias dos autores supracitados Frisdiantara e Sahertian (2012) apresentam um modelo de liderança espiritual, baseado no trabalho de Fry (2003):

Figura 5: Modelo de Liderança Espiritual



Fonte: Frisdiantara e Sahertian (2012:286)

Frisdiantara e Sahertian (2012) referem que a liderança espiritual é cada vez mais discutida nos meios académico e científico, o que para estes autores não seja surpresa que “... muitas organizações comecem a prestar atenção e a integrar uma perspectiva mais espiritual na sua missão ...” (2012:286).

Por seu turno, Fairholm (1998) considera que a espiritualidade na liderança implica que exista uma relação com algo intangível, uma capacidade de conexão da intuição com os outros, e com o mundo envolvente. No ponto de vista deste autor, o líder é visto como um “guia”, que deve ajudar a criar o significado e a finalidade dos actos dos seus colaboradores.

Frisdiantara e Sahertian (2012) concordam com essa afirmação, referindo que os líderes espirituais têm que ser mais evoluídos a nível espiritual do que as outras pessoas, pois as suas responsabilidades são muito maiores.

No entanto Frisdiantara e Sahertian (2012) tal como outros autores (Fry, 2003; Middlebrooks & Noghiu, 2010; Ayrancy & Semercioz, 2011) referem que os princípios da liderança espiritual são praticamente idênticos ao da liderança servidora (em tradução literal), principalmente no facto de nas duas a vontade de liderar provém de uma vontade muito maior para servir. No entanto, estes afirmam que a liderança servidora peca por se voltar apenas para as necessidades dos colaboradores, não tendo uma vertente tão holística, do todo, que existe no caso da liderança espiritual. Assim, segundo estes autores a liderança espiritual é uma forma mais avançada e completa da liderança servidora.

Figueiredo (2007) refere que face ao que é referido pelos diversos autores citados, torna-se evidente que as empresas e os seus líderes adoptem este modelo em que os valores espirituais são o ponto fulcral de uma boa liderança.

Geaney (s/d) seguindo as diferentes conceptualizações sobre liderança espiritual e a própria experiência profissional, criou um Modelo de Competências da Liderança Espiritual, onde estão indicadas todas as competências e comportamentos que devem ser assumidas pelo líder.

Tabela 1: Modelo de Competências da Liderança Espiritual

<i>Competências</i>	<i>Comportamentos</i>
<i>Eu Interior</i>	O líder: É autêntico; Tem tempo para dialogar e reflectir; Compreende o que o faz ser criativo...

<i>Conexão</i>	O líder: Acredita numa conexão entre todos; Vê a organização a contribuir para um bem maior; Demonstra amor, respeito...
<i>Modelo a Seguir</i>	O líder: Vive os valores da empresa
<i>Confiança em Todos</i>	O líder: Ouve activamente; Actua de forma constante e justa; ...
<i>Deixa Seguir</i>	O líder: Acredita no futuro; Muda rapidamente da emoção para a acção
<i>Antecipar-se</i>	O líder: Toma decisões para tirar vantagem de oportunidades...
<i>Impacto de Sucesso no Negócio</i>	O líder: Consegue lucros para todos (colaboradores, organização, comunidade)

Fonte: Adaptado de Geaney (s/d:9-10)

Basicamente este modelo apresentado por Geaney, é um resumo do que foi dito anteriormente, estando bastante ligado ao modelo das qualidades de Fry (2003), apresentando de forma mais sucinta quais os comportamentos que um líder deve ter para obter resultados positivos. No entanto e segundo a mesma autora, mesmo sendo difícil incluir a espiritualidade no local de trabalho, devido ao facto de a sociedade ainda não estar muito receptiva, é de grande importância que os métodos de gestão sejam repensados e adaptados aos tempos modernos, para que todos, desde os colaboradores ao líder, formem uma equipa mais unida e voltada para o bem comum (Figueiredo, 2007).

Chopra (2014), na sua obra, realça todas estas ideias dos autores supracitados, referindo que “Nunca precisamos tanto de uma liderança tão esclarecida como nos dias que correm.” (2014:7). Para o mesmo, a liderança é um processo evolutivo e imprevisível, sendo no entanto possível seguir-se certos princípios para atingir essa liderança mais esclarecida ou liderança da alma, como lhe chama o autor.

Para tal Chopra (2014), fazendo um acrónimo com a palavra líderes em inglês (*leaders*), criou um guia, utilizando cada letra como um aspecto fundamental a ser desenvolvido.

**L: *Look and Listen*** (Ver e Ouvir) – “Faça-o com os sentidos, como um observador imparcial que não julga nada antecipadamente. Faça-o com o coração, obedecendo aos seus sentimentos mais verdadeiros. Por último, faça-o com a alma, respondendo à visão e ao propósito profundo que esta proporciona.” (2014:11).

**E: *Emotional Bonding*** (Vínculos Emocionais) – “A liderança da alma significa ir para lá do melodrama de viver em crise. Requer capacidade para reconhecer e afastar as emoções tóxicas para que consiga compreender claramente as suas necessidades específicas e as dos outros.” (2014:11).

**A: *Awareness*** (Consciência) – “Significa estar consciente das questões inerentes a cada desafio: Quem sou eu? O que quero? O que é que esta situação exige? Um líder deve colocar a si mesmo continuamente estas perguntas e motivar a sua equipa para que também o faça.” (2014:11).

**D: *Doing*** (Fazer) – “Um líder deve estar orientado para a ação. Tem de servir de modelo no que quer que faça, responsabilizando-se pelas promessas efetuadas. Isto requer persistência e tenacidade, mas também a capacidade de visualizar qualquer situação com flexibilidade e humor.” (2014:11-12).

**E: *Empowerment*** – “O poder da alma vem da tomada de consciência dos *feedbacks*, mas não depende da opinião positiva ou negativa dos demais. Delegar poderes é sinal de altruísmo. Aumenta o *status* do líder e da equipa.” (2014:12).

**R: *Responsibility*** – “A liderança responsável requer prudência na escolha dos riscos a assumir, coerência, integridade e uma vida em conformidade com os valores pessoais. Do ponto de vista da alma, a maior responsabilidade de um líder é a de guiar o grupo para uma consciência superior.” (2014:12).

**S: *Synchronicity*** (Sincronismo) – “Trata-se de um elemento misterioso do subconsciente que todos os grandes líderes exploram. O sincronismo é a capacidade de gerar sorte e de encontrar o suporte invisível que nos leva para lá dos resultados previsíveis, isto é, para um plano superior. Em termos espirituais, o sincronismo é a capacidade de dar uma resposta da alma a toda e qualquer necessidade. (2014:12).

Algo comum a todos os autores supracitados, que falam sobre esta temática dos novos paradigmas da liderança, é a capacidade de um líder conseguir expandir a sua consciência, no entanto para o fazer terá que efectuar mudanças interiores e que possam entrar em conflito consigo e com o mundo, numa fase inicial, mas assim que o consiga “A sua visão tornar-se-á mais clara, assim como o caminho que tem pela frente, e será invadido pela sensação de que o universo conspira para lhe fornecer a inteligência, a criatividade, a organização e o amor que residem no coração da liderança extraordinária.” (Chopra, 2014:16).



É nesse despertar que os próximos capítulos se irão focar. Até agora foi feita uma análise generalizada de algumas temáticas que serviram de ponto de partida para a análise que será feita de seguida, que é a mais importante para o desenvolvimento de todo o trabalho.

## **2.6. A Importância e a Influência do Capital Espiritual**

De acordo com Zohar e Marshall (2005), o mundo dos negócios encontra-se dividido em duas vertentes distintas, a dos lucros e a dos valores. Na vertente dos lucros, existe apenas a vontade de gerar resultados para a empresa, não havendo nada mais importante do que o dinheiro que possam fazer e a forma de como o irão fazer, ou seja, impera o materialismo. Na segunda vertente, a dos valores, procura-se agir em prol do bem comum, enfatizando-se o valor da raça humana, presente e futura, assim como do próprio planeta. É nesta segunda vertente que se encontra o Capital Espiritual (Zohar & Marshall, 2005).

### *2.6.1. As Três Inteligências*

Alguns autores (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008; Silva, 2011) afirmam que para se entender o Capital Espiritual é necessário que se compreendam, em primeiro lugar, as inteligências que fazem parte do Ser Humano e que nos ajudarão não só a compreender o que este Capital é, mas também a descobrir uma forma de se conseguir inverter os problemas referidos no parágrafo anterior.

Mesmo havendo autores que referem vários tipos de inteligências, como a naturalista, moral, musical, etc. (Gardner, 1983 *cit in* King, 2008), no presente trabalho e dado o tema proposto, apenas importa referir três delas, que segundo King (2008), englobam a maior parte das outras.

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora (*in* Infopédia.pt) Inteligência é definida como: “1. Conjunto de todas as funções mentais que têm por objectivo o conhecimento, pensamento; 2. Faculdade de compreender; 3. Conhecimento conceptual e racional, intelecto; (...) 5. Penetração de espírito, discernimento (...)”.

A primeira inteligência que foi estudada é a Inteligência Racional, mais conhecida pela sigla (QI). Esta inteligência, segundo Dillenburg (2008), mede a capacidade de raciocínio e de lógica das pessoas, através das suas habilidades espaciais, numéricas e linguísticas, aquando da necessidade de desenvolverem pensamentos estratégicos. O teste para se avaliar o QI de uma

pessoa foi criado, segundo Silva (2011), pelo psicólogo francês Alfred Binet, no ano de 1904. Para o autor, este teste relaciona a capacidade intelectual de um indivíduo tendo por base comparações, critérios e a própria cultura, fazendo ao mesmo tempo uma correspondência com a sua idade mental e real (Silva, 2011). É comumente utilizada na resolução de determinadas situações e problemas que requerem o uso da lógica e do raciocínio, para a resolução dos mesmos, ou seja, testa a capacidade de uma pessoa conseguir resolver os seus problemas no dia-a-dia (Silva, 2011). Segundo Zohar e Marshall (2005), este teste começou por ser utilizado pelas forças armadas americanas, passando com o decorrer dos anos, a ser utilizado por universitários e colaboradores de empresas de forma a se poderem destacar um dos outros, para poderem subir nas hierarquias, no caso dos trabalhadores, ou então, para conseguirem melhores resultados académicos, no caso dos estudantes. Segundo os mesmos autores no decorrer do século passado, este teste, tornou-se uma prática comum e universal, “Todos nós fizemos um a dado momento.” (Zohar & Marshall, 2005: 94).

Para Zohar e Marshall (2005), os resultados de um teste de QI, só muito raramente sofrem alterações ao longo da vida de alguém, o que levou a que em meados dos anos 60, estes testes e os seus resultados passassem a ser considerados “ (...) controversos.” (2005:94). Para Zohar e Marshall (2005) e Dillenburg (2008), os testes começaram a ser debatidos quando em meados do século XX, se começou a dar um *boom* cultural, com as nações orientais a entrarem no mundo ocidental. Para estes autores, a inteligência racional estava muito centrada na resolução de problemas e no pensamento estratégico ocidental, algo que se alterou com a entrada dos povos orientais (Zohar & Marshall, 2005). Quando estes povos orientais começaram a realizar estes testes, os resultados eram bastante baixos ou tinham bastantes erros, o que levou os psicólogos a pensarem qual poderia ser o problema, ou eram os testes que estavam errados, ou então pessoas de outras raças e etnias tinham níveis diferentes de inteligência (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008). “Ambas as opções eram controversas, mas naquela altura, os testes de QI eram a única forma de definir e medir a inteligência.” (Zohar & Marshall, 2005: 95).

Em 1995, o psicólogo Daniel Goleman popularizou o termo Inteligência Emocional, conhecida pela sigla QE. O autor baseou-se em pesquisas e estudos realizados em algumas Universidades Americanas de topo (Universidade de Yale, Universidade de Harvard, Universidade de Illinois, Universidade da Califórnia do Sul), que concluíam que as emoções eram um factor de extrema importância no que à inteligência humana diz respeito (Zohar & Marshall, 2005; Goleman, 2006).

Goleman (2006) refere que a Inteligência Emocional é a forma de como nos ligamos e interagimos com os outros e com o ambiente que nos rodeia, englobando aptidões como a motivação, a perseverança, a agilidade mental e o controlo dos nossos impulsos, que configuram traços de carácter, como o altruísmo e a autodisciplina, que são essenciais para se conseguir uma melhor adaptação social. “... é a nossa habilidade para compreender e sentir outras pessoas, a nossa habilidade para ler as emoções das outras pessoas ou a situação social em que nos encontramos, para nos comportarmos ou reagirmos da maneira mais adequada.” (Zohar & Marshall, 2006:7).

Assim Goleman (2006), citando o psicólogo Salovey, traça as cinco principais aptidões para se atingir um bom estado de inteligência emocional, que são: Conhecer as nossas próprias emoções; Gerir as emoções; Motivarmo-nos a nós mesmos; Reconhecer as emoções dos outros; Gerir relacionamentos. “Como é evidente, as pessoas diferem nas suas capacidades em cada um destes domínios; alguns de nós poderão ser particularmente hábeis em (...) controlar a sua própria ansiedade, mas (...) incapazes de acalmar as perturbações de terceiros (...) Os lapsos nas aptidões emocionais podem ser remediados... com o esforço adequado, podem ser melhorados.” (Goleman, 2006:65-67), algo que no caso do QI, não acontece.

As Inteligências Emocional e Racional podem e devem ser relacionadas, segundo Goleman (2006), se as nossas capacidades emocionais estiverem saudáveis e não existir qualquer tipo de lesão cerebral, a nossa capacidade racional vai estar a funcionar em pleno e seremos capazes resolver de forma lógica as situações com que nos deparamos. O contrário acontece quando as nossas capacidades emocionais não estiverem saudáveis, o que leva a que a nossa capacidade de raciocínio não esteja a funcionar correctamente (Goleman, 2006).

De acordo com Zohar e Marshall (2005), os estudos realizados por Goleman acerca da Inteligência Emocional, revolucionaram o entendimento que havia sobre a inteligência humana, o que fez com que se comesse a tentar aplicá-la no dia-a-dia da população assim como no mundo dos negócios. Para os mesmos autores, a Inteligência Emocional, abriu igualmente novos horizontes no que ao pensamento estratégico diz respeito, tornando-se evidente “... que as pessoas tanto perseguem estratégias emocionais como racionais, ou pelo menos existe sempre uma contribuição emocional nas estratégias que formamos.” (Zohar & Marshall, 2005:96). Assim, podemos dizer que as emoções interferem inevitavelmente na forma como executamos as tarefas (Silva, 2011).

Segundo Zohar e Marshall (2005) e King (2008), na viragem do milénio, deu-se uma explosão de publicações e pesquisas neurológicas (Wolman, 2001; Zohar & Marshall, 2005; Wigglesworth, 2006; Amram, 2007; King, 2008; King & DeCicco, 2009) que sugeriram que no cérebro humano existe uma outra inteligência. Através desta inteligência “... temos acesso a significados mais profundos, valores fundamentais, e a um sentido permanente de propósitos, assim como o papel que estes mesmos significados, valores e propósitos têm nas nossas vidas, nas nossas estratégias e nos nossos processos de pensamento.” (Zohar & Marshall, 2005:96). Esta terceira inteligência tem o nome de Inteligência Espiritual, ou QS, sendo a inteligência base do ser humano (Zohar & Marshall, 2005), que o faz perguntar-se, quem é, de onde veio, qual a sua missão de vida (Zohar & Marshall, 2005).

Esta ideia está igualmente presente na definição de Wolman (2001) que refere que a Inteligência Espiritual é a capacidade humana de fazer perguntas sobre o sentido da vida, acrescentando ainda que através desta inteligência as pessoas podem experimentar a conexão que existe entre si e o mundo. O mesmo autor acrescenta ainda que esta inteligência ajuda na resolução de problemas, principalmente os de natureza moral e espiritual.

Para King e DeCicco (2009) e Javaheri *et al* (2013), a Inteligência Espiritual é definida como sendo o conjunto de habilidades mentais que contribuem para a abertura da consciência, para a integração e adaptação dos aspectos não materiais e transcendentais da existência de cada um, levando a reflexões profundas, procura de significados, reconhecimento de se pertencer a algo superior e a elevados estados espirituais.

Por seu turno Wigglesworth (2006) refere que a Inteligência Espiritual é a habilidade de cada um se comportar com sabedoria e compaixão, mantendo paz interior e exterior, independentemente das circunstâncias em que se encontrem.

Segundo Zohar e Marshall (2005), a palavra Espiritual deriva do Latim *Spiritus* que significa o princípio vitalizante do organismo. Este mesmo QS, deriva igualmente da palavra latina *Sapientia* ou sabedoria nos dias de hoje. Esta inteligência engloba tudo aquilo a que chamamos de sabedoria intrínseca, em oposição ao conhecimento que se vai adquirindo ao longo da vida (Zohar & Marshall, 2005).

“A Inteligência Espiritual é a inteligência da alma” (Zohar & Marshall, 2005:98). A palavra espiritual não tem conexão com nenhuma religião. Qualquer pessoa pode ter um elevado grau de Inteligência Espiritual sem pertencer a nenhum grupo religioso, assim como o contrário pode acontecer, uma pessoa muito religiosa pode ter um QS bastante baixo. Segundo os autores as

religiões estão assentes num conjunto particular de princípios, crenças e rituais que as diferem umas das outras, ao passo que, a Inteligência Espiritual é algo inato ao ser humano, sendo que é por causa “da Inteligência Espiritual (...) que a humanidade criou os sistemas religiosos como forma de responder às perguntas que o QS nos faz perguntar.” (Zohar & Marshall, 2005:97).

Esta ideia é corroborada por Amram (2007), que refere no seu estudo, realizado com elementos de várias tradições religiosas e não religiosas, que independentemente da sua crença todos tinham a capacidade de resolver problemas existentes, saindo da sua zona de conforto (crença pessoal) e pensando de forma global e holística. Segundo o mesmo autor em todos os casos, houve concordância no que diz respeito à capacidade humana de experimentar significados profundos, desenvolver uma consciência mais sintonizada, viver em paz, amor e procurar a sua própria liberdade interior (Amram, 2007).

Esta Inteligência integra todas as partes das vidas de cada um, mostrando o mais profundo de cada Ser, assim como, todas as suas potencialidades, ajudando cada um a encontrar o seu próprio caminho (Zohar & Marshall, 2005).

Para Chopra (2014), esta coloca-nos em contacto com o amor, a compaixão, a alegria e a paz interior, não se encontrando ligada a nenhuma situação específica, mas à procura do sagrado no dia-a-dia de cada um.

Ao longo da História da Humanidade, o QS teve um papel de extrema importância. O Homem procura sempre significados e motivações que o levem a evoluir (Chopra, 2014). Segundo Zohar e Marshall (2005), foi essa procura por motivações superiores que o levou ao desenvolvimento da capacidade de comunicar e de criar e ao longo dos séculos a construir tudo até aos dias de hoje. “A nossa procura por significados, propósitos e valores (QS) cada vez mais superiores, faz-nos ficar insatisfeitos com o que temos, inspirando-nos a criar cada vez mais aquilo que procuramos. Impulsiona-nos a desenvolver a cultura.” (Zohar & Marshall, 2005:98).

Como referido, foi perto da viragem do milénio, mais concretamente em meados dos anos 90, que começaram a aparecer evidências científicas no que a uma terceira inteligência diz respeito (Zohar & Marshall, 2005; Moura, 2011). Já há algum tempo que se sabia que “a necessidade e procura de significados teve um papel crucial na evolução e sobrevivência do ser humano.” (Zohar & Marshall, 2005:102) mas até então não havia estudos muito conclusivos. Foi então alguns que neurocientistas (ex. Viktor Frankl, 1985; Terrence Deacon, 1997) começaram a falar sobre a importância psicológica do significado das coisas, fazendo vários testes ao cérebro humano, para perceberem de onde esta vontade provinha, descobrindo desta forma um local no

cérebro chamado *God Spot*, ou “Lugar de Deus”, em tradução literal (Zohar & Marshall, 2005; Moura, 2011).

Este “Lugar de Deus” foi descoberto através da utilização de sondas magnéticas no lobo temporal (Moura, 2011) e é segundo Zohar e Marshall (2005) composto por uma “massa de tecido nervoso, localizada nos lobos temporais do cérebro, situadas atrás das têmporas. Esta massa leva-nos a fazer perguntas sobre o significado da nossa existência e fazer-nos procurar por respostas fundamentais (...) Está activo quando temos experiências espirituais – um sentimento profundo de amor, uma sensação profunda de paz, (...) Em pessoas religiosas (...) está activo quando sentem que estão em contacto com as verdades da sua religião.” (2005:102).

Este “Lugar de Deus”, de acordo com Zohar e Marshall (2005), não deve contudo ser a base para a Inteligência Espiritual. Esta zona do cérebro onde este ponto está situado encontra-se igualmente activa quando se dão episódios de esquizofrénicos ou maníacos. Para estes autores a diferença entre estes dois estados, esquizofrénico ou provido de inteligência espiritual, consegue perceber-se quando determinada pessoa tem ilusões ou visões maléficas (estado esquizofrénico) em vez de se perguntar acerca da vida e do sentido da mesma (QS). Para o cérebro produzir inteligência espiritual tem de estar saudável e “... completamente integrado na actividade do cérebro, assim como com o QI e o QE.” (Zohar & Marshall, 2005:103).

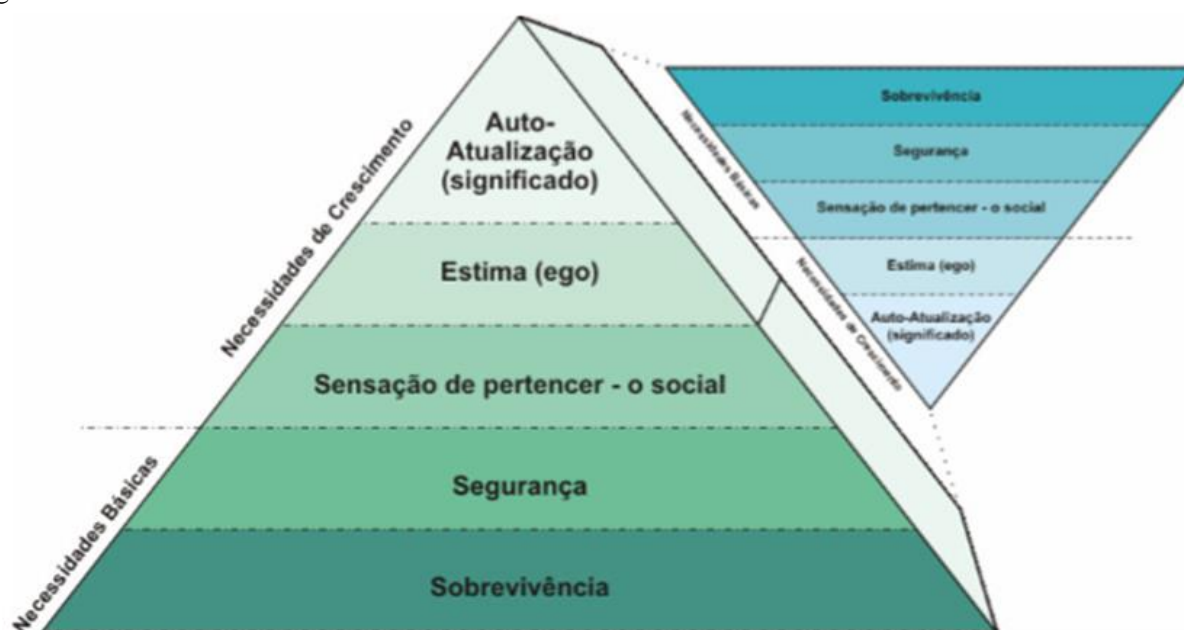
As três inteligências são independentes umas das outras (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008). Uma determinada pessoa pode ter um QI bastante elevado, mas não possuir qualidades de comunicação ou integração para com os outros (QE), assim como ser incapaz de avançar e quebrar barreiras (QS). No entanto, mesmo funcionando separadamente, se as três estiverem a trabalhar de forma mútua e saudável, torna-se mais fácil ao Homem evoluir e desenvolver-se (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg: 2008).

No entanto e como exposto, Zohar e Marshall (2005) referem que a Inteligência Espiritual é inata ao ser humano, que pode ser desenvolvida além das fronteiras do conhecimento. Em contrapartida comparam a Inteligência Racional com um computador, pois, tal como o QI este encontra-se programado para operar determinadas tarefas e seguir certas regras, sendo que caso seja necessário operar-se algo que não faça parte do sistema, ter-se-á que reprogramar todo o computador, ou o ser humano, no caso do QI. Relativamente à Inteligência Emocional, Zohar e Marshall (2005), definem-na como sendo essencialmente uma inteligência adaptativa. O ser humano interpreta a situação em que se encontra e adapta o seu comportamento de forma a integrar-se. O mesmo acontece aquando da presença de outras pessoas, através do QE pode-se

perceber as outras pessoas e tornar a integração no grupo mais facilitada. Tanto o QI como o QE são para Zohar e Marshall (2005), citando o autor James Carse, “... jogos finitos (...) jogados dentro do limite.” (2005:100).

Mas o Homem nem sempre se sente compelido a seguir todas as regras ou a adaptar-se a diferentes situações, agindo para tal de forma diferente, utilizando desta forma a sua Inteligência Espiritual. O “QS permite-nos jogar um jogo infinito. Permite-nos jogar no limite... mudar as regras e escrever novas...perguntarmo-nos porque as coisas são assim e não de forma diferente... imaginar situações e possibilidades que ainda não existem.” (Zohar & Marshall, 2005:100). A Inteligência Espiritual é transformadora, permitindo quebrar-se velhos paradigmas, motivações e formas de pensar para criar novos horizontes e estratégias para a vida de cada um (Zohar & Marshall, 2005). Paradigmas esses que já começaram a ser quebrados, com a inversão da conhecida Pirâmide das Necessidades de Maslow (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008; Silva, 2011).

Figura 6: Inversão da Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Dillenburg (2008:48)

Na sua versão original esta pirâmide priorizava a sobrevivência e a segurança como sendo necessidades básicas para o Ser Humano, sendo que as necessidades de crescimento (sensação de pertença; estima; auto-realização), só seriam atingidas mediante a satisfação total das necessidades básicas (Dillenburg, 2008; Silva, 2011). Por seu turno Zohar e Marshall afirmam que numa “...cultura desenvolvida como a nossa a Pirâmide de Maslow precisa de ser invertida.” (2005:25). No mundo ocidental actual as necessidades básicas de sobrevivência e

segurança estão praticamente asseguradas desde o nascimento, sendo que o Homem pode desenvolver as restantes necessidades de forma mais frequente, passando estas a ser as necessidades primárias do Homem, impulsionadas pela activação do “Lugar de Deus” (Zohar & Marshall, 2005).

No entanto importa referir, que este tema tem gerado alguma controvérsia no mundo académico pois nem todos os países do mundo ocidental têm ainda capacidades para assegurar todas as necessidades básicas, sendo que nesses casos a pirâmide não poderá ser invertida. Cabe no entanto, aos países mais desenvolvidos e que já tenham a base da pirâmide como algo praticamente adquirido, ajudar os outros. Esta atitude deve ser igualmente tida em consideração a nível organizacional. De acordo com Chopra (2014) cabe ao líder estar ciente desta pirâmide das necessidades, pois assim “... será capaz de continuar a responder com eficácia à medida que as necessidades do grupo forem passando do básico para o espiritual.” (2014:15). Conseguindo desta forma antecipar possíveis disputas e problemas. “Esta é a coisa mais poderosa que um líder pode fazer.” (2014:15). Só assim conseguirá expandir a sua consciência ao máximo e ajudar na evolução dos seus colaboradores.

### 2.6.2. Os Três Capitais

Após o breve estudo sobre as inteligências e da sua importância no desenvolvimento do Ser Humano, importa agora estudar um pouco sobre os três principais capitais e as suas relações com cada uma das três inteligências supracitadas.

Tabela 2: Capitais e respectivas Inteligências

<i>Capital</i>	<i>Inteligência</i>	<i>Função</i>
<i>Capital Material</i>	QI: Inteligência Racional	O que penso
<i>Capital Social</i>	QE: Inteligência Emocional	O que sinto
<i>Capital Espiritual</i>	QS: Inteligência Espiritual	O que sou

Fonte: Zohar e Marshall (2005:6)

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora (*in* Infopédia.pt), entende-se por Capital: “1. Dinheiro que constitui o fundo de uma indústria, sociedade comercial ou de um



rendimento; 2. Valores; 3. Dinheiro; 4. *Figurado* todo o valor de ordem moral e espiritual recebido como herança de uma longa tradição.”

O primeiro dos capitais e talvez o mais conhecido é o Capital Material. Está relacionado com o dinheiro e com os bens materiais que este pode comprar. Segundo Zohar e Marshall (2005) é o capitalismo na sua forma mais pura, através deste capital o Homem pode investir, comprar, vender e obter reconhecimento social. Esta forma de capital é a mais utilizada no dia-a-dia do Ser Humano, talvez por ser aquele que tem uma conotação menos abstracta, as pessoas veem e sentem o dinheiro e os bens materiais que com ele adquirem (Zohar & Marshall, 2005). A inteligência ligada a este capital é o QI, pois é através dela que se seguem os raciocínios e a lógica para se obter cada vez mais este capital (Dillenburg, 2008).

O Capital Social, ligado ao QE “... é a riqueza que faz com que as nossas comunidades e organizações funcionem efectivamente para o bem comum (...) a habilidade das pessoas trabalharem em conjunto, em grupos ou organizações, com os mesmos propósitos.” (Zohar & Marshall, 2005:7). O Capital Social reflete-se nos tipos de relações construídas com a família, comunidade e organizações, no quanto cada um confia no outro para cumprir todas as suas responsabilidades e nos esforços conjuntos para o crescimento mútuo (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008; Silva, 2011). A quantidade e qualidade do Capital Social reflete-se com a capacidade de cada um utilizar o seu QE, quanto maior for o QE maior é a possibilidade de se relacionar com os outros e maior a probabilidade de se ser bem-sucedido a nível emocional e conseguir atingir todos os objectivos da sua comunidade ou organização (Goleman, 2006; Silva, 2011).

Os esforços iniciais para definir o terceiro capital, o Capital Espiritual, têm sido, segundo Middlebrooks e Noghiu (2010), baseados na junção de diferentes áreas de estudo sendo definido como “... os impactos de práticas e crenças espirituais e religiosas que possam ser medidas e que tenham impacto em indivíduos, comunidades e sociedades.” (2010:70).

Middlebrooks e Noghiu (2010) referem, no seu artigo, que o Capital Espiritual apareceu com três vias de pensamento diferentes: “... a via de criar esforços de produzir um conceito individual de inteligência espiritual a nível organizacional (...) a via que tenta quantificar o valor da espiritualidade e da religião a nível económico (...) a via de construções sociológicas baseadas no trabalho de Bourdieu.” (2010:73). Estas três vias oferecem diferentes conceptualizações do que é o Capital Espiritual, cada um mencionando conceitos dependendo da via em que se insere. (Middlebrooks & Noghiu, 2010).

A primeira via foi estruturada por Zohar e Marshall (2005), que definem o Capital Espiritual como “... a riqueza com a qual podemos viver, que enriquece os mais profundos aspectos da vida. É a riqueza que extraímos dos nossos mais profundos valores e princípios, propósitos fundamentais e motivações mais elevadas, na procura por um modo de os encaixar na nossa vida e no nosso trabalho.” (2005:3). Este capital aborda as preocupações que o Homem tem com o sentido da vida e com o seu propósito na mesma. Estes autores focam-se mais no aspecto transformacional do indivíduo como primeiro passo para mudar a sociedade capitalista actual, passando de seguida a uma abordagem mais organizacional (Zohar & Marshall, 2005; Middlebrooks & Nighiu, 2010).

Assim sendo Zohar e Marshall (2005), apontam na sua obra, doze princípios transformacionais que devem ser aplicados, em primeiro lugar a nível individual e só depois a nível institucional (Dillenburg, 2008; Silva; 2011). Esses doze princípios ajudam a promover o Capital Espiritual, através do QS, ajudando a mudar a sociedade e a transformá-la de uma sociedade virada para o capitalismo numa sociedade mais criativa e virada para o crescimento e valores comuns (Dillenburg, 2008; Silva, 2011). Segundo Zohar e Marshal (2005), para uma organização atingir um elevado nível de Capital Espiritual tem que seguir os seguintes princípios:

Tabela 3: Doze Princípios do Capital Espiritual

<i><b>Princípio</b></i>	<i><b>Função</b></i>
<i>Autopercepção</i>	Conhecer o que eu acredito, o que valorizo e o que me motiva. Ter a percepção dos mais profundos propósitos da minha vida.
<i>Espontaneidade</i>	Viver e reagir de maneira sensata o momento presente e tudo o que lhe é inerente.
<i>Ser Conduzido por Visão e Valores</i>	Tomar decisões com base em crenças e princípios profundos e viver de acordo com os mesmos.
<i>Holístico</i>	Ter uma visão geral de situações quotidianas. Capacidade de ver dentro de

	modelos, conexões e relacionamentos mais amplos.
<i>Compaixão</i>	Ter simpatia universal. Qualidade de se sentir ligado a alguém com profunda empatia.
<i>Celebração da Diversidade</i>	Valorizar todas as situações diferentes, assim como, valorizar as diferenças das outras pessoas.
<i>Independência</i>	Ser capaz de se destacar da multidão e manter as próprias convicções.
<i>Tendência para fazer Questões Fundamentais</i>	Necessidade de entender todas as coisas, saber criticar e chegar ao âmago das questões.
<i>Habilidade para se Reestruturar</i>	Afastar-se do problema ou situação e procurar uma perspectiva e contexto mais amplo.
<i>Uso Positivo da Adversidade</i>	Capacidade de assumir os próprios erros e aprender com eles, de encarar problemas como oportunidades para aprender, de nunca procurar um culpado ou desculpa para uma determinada situação, ter mais flexibilidade.
<i>Humildade</i>	Conhecer o meu lugar no Mundo. Saber fazer autocríticas e julgamentos próprios.
<i>Sentido de Vocação</i>	Ser “chamado” para servir algo maior do que eu. Gratidão pelo próximo e desejo de retribuir.

Fonte: Adaptado de Zohar e Marshall (2005:118-119)

Pela abordagem acima, pode-se verificar que estes princípios favorecem não só a evolução do indivíduo, mas também o mundo dos negócios (Silva, 2011), pois mudando a cultura e ambiente organizacional, seguindo estes princípios, haverá mais tranquilidade e criatividade na resolução de problemas e na criação de sinergias entre o indivíduo e a organização (Zohar & Marshall, 2005). O Capital Espiritual é um elemento vital para a construção de uma sociedade sustentável, assim como, para a sustentabilidade das organizações e das pessoas e para a quebra de antigos paradigmas (Zohar & Marshall, 2005; Silva, 2011).

A segunda via segue uma abordagem um pouco diferente, baseando-se mais em questões económicas e mais voltadas para a religião (Middlebrooks & Noghiu, 2010), defendendo que a melhoria das condições materiais podem ser consideradas como uma transformação redentora. Malloch (2003, *cit in* Middlebrooks & Noghiu, 2010) refere que:

“ O desenvolvimento económico pode ser visto como um processo através do qual as pessoas e comunidades aprendem a cuidar e a usar os recursos para sustentar a vida. O desenvolvimento económico pode ser visto como gestão criativa de recursos salvaguardados pelas pessoas que actuam seguindo as suas crenças... o crescimento económico genuíno é guiado por leis, carácter e princípios e hábitos que levam em conta a preservação das necessidades dos seres humanos, do seu meio ambiente e das suas vidas (física, mental, social, cultural e espiritual).” (2010:73-74).

Nesta definição a salvaguarda dos recursos económicos e a sua manutenção é a forma de expor o Capital Espiritual de uma pessoa ou organização. Existe a necessidade de se seguirem princípios e crenças próprias para a sua manutenção (Middlebrooks & Noghiu, 2010).

A terceira via é baseada nos estudos sociológicos de Bourdieu sobre religião nos quais Verter (2003, *cit in* Middlebrooks & Noghiu, 2010) se baseou tendo identificado três formas de Capital Espiritual: como sendo um estado incorporado; como um estado objectivado e como um estado institucionalizado. O primeiro estado aplica-se ao indivíduo e à sua posição, disposição, habilidades, conhecimento e gostos no campo religioso. O segundo estado aplica-se às comodidades materiais e simbólicas associadas com a religião e a espiritualidade, como textos sagrados, objectos de adoração, ideologias e teologias. Por fim o terceiro estado refere-se a estruturas organizacionais, como instituições religiosas, que têm poder sobre todos os bens espirituais, sejam eles materiais ou não (Verter, 2003, *cit in* Middlebrooks & Noghiu, 2010).

Mais uma vez se vê, tal como referido em capítulos anteriores a ligação existente entre espiritualidade e religião e a dependência que existe entre as duas. Nota-se também que a evolução do Capital Espiritual é feita de dentro para fora, ou seja, em primeiro lugar dá-se a mudança interior da pessoa, de seguida e com os novos conhecimentos os indivíduos trabalham

em conjunto para proteger as suas ideologias e recursos por fim existem organizações que controlam e protegem os indivíduos e recursos, sendo isto de extrema importância pois vem corroborar com aquilo que foi dito acerca da mudança começar primeiro em cada um e terminar no todo.

Mesmo havendo diferentes conceptualizações para o Capital Espiritual, este é a base de todos os capitais (Zohar & Marshall, 2005) e que o desenvolvimento do mesmo “... enfatiza realidades que operam a nível individual, como mais consciência ética e de serviço, o que se traduz em benefícios organizacionais mais tangíveis.” (Middlebrooks & Noghiu, 2010:75).

São esses mesmos benefícios que serão retratados de seguida, onde por fim se integrará o referido fio condutor, no papel do Capital Espiritual, e a sua inclusão no mundo das organizações.

### *2.6.3. Capital Espiritual e as Organizações*

Afirmar que o Capital Espiritual é vital para se criar um capitalismo sustentável tem por base o conhecimento de que a utilização de uma consciência pura e valores fundamentais são ingredientes essenciais para a criação de um sistema humano sustentável (Silva, 2011). As pessoas que têm plena consciência daquilo que são e naquilo em que acreditam, contribuem para a melhoria não só deles próprios e das suas empresas mas também do mundo (Zohar & Marshall, 2005; Silva, 2011).

Nos dias de hoje, o mundo vive uma cultura individualista, voltada para os lucros pessoais, cada um luta por uma posição mais alta sem se importar com os outros (Zohar & Marshall, 2005). “Não há um ambiente fraterno de solidariedade.” (Silva, 2011:11). Os colaboradores são considerados pelas empresas como objectos que necessitam apenas de fazer o seu trabalho e gerar lucros para a empresa onde trabalham (Zohar & Marshall, 2005). As empresas estão interessadas nos conhecimentos, atitudes e habilidades dos seus colaboradores mas não nos seus valores éticos e crenças (Silva, 2011). Essa falta de fraternidade e humanização tem, no entanto, sofrido, no decorrer dos últimos anos, alterações que levaram muitas empresas a olharem não só para o seu ambiente interno, olhando cada vez mais para aquilo que os rodeia para poderem contribuir para a resolução de certos problemas da sociedade em que se encontram.

No entanto, Silva (2011) refere que “... os problemas organizacionais andam em volta dos relacionamentos humanos, liderança, formação de equipas, parcerias, (...), prestação de

serviços, (...) e responsabilidade social.” (2011:11), mas a sua resolução torna-se difícil devido a uma cultura organizacional fragmentada que destrói a identidade e os valores intrínsecos do ser (Silva, 2011).

As organizações são constituídas por pessoas, onde se incluem os líderes, sendo que se todos em conjunto não assumirem que tudo está ligado e não assumirem a sua responsabilidade perante isso, podem levar a sociedade e o mundo para um estado caótico (Zohar & Marshall, 2005; Silva, 2011).

Para que esse estado caótico desapareça é necessário que se façam mudanças radicais na sociedade (Silva, 2011), mudanças essas que passam pela mudança interior de cada um (Zohar & Marshall, 2005), passando de seguida, essa mesma mudança, para todas as empresas, organizações e países para promover uma maior atenção às necessidades e sonhos de cada um e da sociedade (Middlebrooks & Noghiu, 2010; Silva, 2011). Por isso “Há uma necessidade em valorizar o emocional e o espiritual nas organizações. As pessoas querem trabalhar em organizações que as entendam e valorizem integralmente. Todos os seres humanos querem encontrar significado no seu trabalho, e quando o trabalho não tem significado, a vida também perde significado.” (Silva, 2011:12).

No entanto, a busca pela integração da espiritualidade no ambiente organizacional tem sido cada vez mais constante por parte de diferentes empresas (Dillenburger, 2008), pois esta apresenta uma visão mais estratégica dando significado à missão da empresa e ao trabalho dos seus colaboradores (Dillenburger, 2008; Burkhard & Moggi, 2009). “Espiritualizar uma empresa não significa dar aulas de religião, mas criar acções da empresa e dos funcionários que permitam estabelecer um clima de cooperação mútua e de respeito ao próximo, que culmina na espiritualização do indivíduo.” (Dillenburger, 2008:50). A fonte para o sucesso de uma empresa está baseada na confiança no potencial do espírito humano, o que leva a uma melhoria a nível profissional, pois o colaborador irá sentir-se mais realizado e desta forma cumprir e seguir a visão e a missão da empresa (Dillenburger, 2008).

Desta forma, Burkhard e Moggi (2004 *cit in* Burkhard & Moggi, 2009) referem que a espiritualidade nas organizações pode ser entendida como o entendimento que os líderes têm de que os seus funcionários possuem uma vida interior e são seres integrais.

Assim as mudanças no seio de uma empresa começam pelo topo da hierarquia (Burkhard & Moggi, 2009). “Os líderes de hoje esticam a corda ao máximo quando têm que guiar as suas organizações para o sucesso. O líder moderno necessita de muita destreza a nível técnico, da

gestão, das pessoas para manter a sua organização na linha. A noção de capital espiritual implica que os líderes mudem de gestores de pessoas para “servidores” dos mesmos (...) A noção de capital espiritual ajuda nesse novo esforço (...) através da criação de um espaço, na sua organização, para as pessoas se poderem conectar com a essência da sua própria vida.” (Middlebrooks & Noghiu, 2010:81).

Kivitz (2007) seguindo esta linha de pensamento, da busca pela espiritualidade no trabalho, fez uma lista, citando Aburdene, com os principais motivos para que isto ocorra:

- a) a busca por um sentido para a vida, não basta ter sucesso;
- b) a fadiga e o peso que resulta da pressão corporativa;
- c) a falta de ética expressa em vários escândalos;
- d) as pessoas voltarem-se para Deus e para a metafísica, quando passam por momentos difíceis;
- e) a necessidade de os líderes encontrarem meios para aumentarem a criatividade e inovação da empresa.

Bukhard e Moggi (2009) falam assim da Gestão do Capital Espiritual da Empresa que “... consiste no trabalho consciente que suas lideranças-chave devem desencadear e auto-sustentar na constante busca pela espiritualização de todos os níveis qualitativos da empresa (estrutura, estratégia e identidade) (...) iniciados pelas pessoas.” (2009:92).

Segundo os mesmos autores, o processo de implementação da Gestão do Capital Espiritual da Empresa segue sete passos:

1. “ As lideranças da cúpula (...) precisam enveredar por um processo individual de autoconhecimento e desenvolvimento espiritual, por intermédio de leituras, conversas com pessoas especiais, meditação e exercícios, conquistando gradativamente elementos dos novos graus de consciência: imaginativa; inspirativa; intuitiva. (2009:111);
2. “Com a consciência ampliada, as lideranças começam a repensar a empresa, olhando sua biografia como um ser vivo, portanto espiritual, (...), criando imagens qualitativas do futuro e do papel da empresa nesse futuro, integrando todas as entidades e forças que recebem influência ou são influenciadas por ela.” (2009:111);
3. “O líderes traduzem essas imagens em palavras (...) a qualquer pessoa (...) que sustentará a sua identidade e que consiste em:

- a. *Um sonho (visão)* da empresa sobre o futuro a ser alcançado.
  - b. *Os valores* dos quais não abrem mão em hipótese alguma e que orientam suas decisões e acções futuras.
  - c. *Uma missão da empresa* que dê sentido à sua existência nos âmbitos material, social e espiritual.” (2009:111-112);
4. “Elaborar a Estratégia mais subtil, que exige sensibilidade e consciência acima do comum, a fim de orientar o desenvolvimento da organização para novos patamares de consciência ...” (2009:112);
  5. “Disseminação de forma adequada do conteúdo dos pontos anteriores (3 e 4) para todas as pessoas físicas que estejam de alguma forma ligadas à empresa (...) e preparação de lideranças e pessoas-chave internas para actuar como facilitadoras do processo de implementação que virá. “ (2009:112);
  6. “Promover, com as lideranças-chave da empresa, reflexões filosóficas e estratégicas, tendo como pano de fundo as questões subtis (...) que geram modelos de gestão mais fluídos ...” (2009:112);
  7. “Após o envolvimento e a preparação dos colaboradores, deve ter início a mudança pretendida ...” (2009:112).

Este é um processo que não tem fim, pois o seu desenvolvimento é um processo contínuo (Bukhard & Moggi, 2009). Para os mesmos, a estratégia para o sucesso do mesmo deve ser arrojada, sendo o ponto mais importante a capacidade do líder saber discursar e comportar-se com coerência no dia-a-dia.

Por seu turno Zohar e Marshall (2005) demonstram, no seu trabalho e baseando-se nos doze princípios supracitados, como a utilização do Capital Espiritual e o QS podem influenciar as organizações e a sustentabilidade da sociedade.

Essa influência é feita através dos novos líderes que Zohar e Marshall (2005) denominam de “... New Knights Templar ...” (2005:199), que seguindo os pressupostos e ideias dos Cavaleiros Templários da Idade Média, servem os mais fundamentais valores e propósitos através do mais motivado trabalho do mundo. “Estes são os homens e as mulheres que são precisos para se construir capital espiritual nas organizações (...) e um capitalismo sustentável.” (2005:201-202) “... têm elevada inteligência espiritual e possuem e criam um excelente capital espiritual ...” (2005:208).



Estes *New Knights Templar* seguem cinco princípios fundamentais ou “credo ...” (2005:207) na sua vida e no seu trabalho:

- “Existe algo sagrado, alguma consciência profunda e partilhada (...) sendo a pedra basilar para todos os aspectos da vida.” (2005:207);
- “A vida e tudo nela está interconectada”; (2005:207);
- “Todos os esforços do Homem, (...), fazem parte de uma maior e rico tecido de todo o universo.” (2005:207);
- “ A relação do indivíduo saudável com o mundo é de compromisso e responsabilidade.” (2005:207);
- “O serviço transmite um profundo sentido de humildade e gratidão.” (2005:208).

Para se atingir este nível de Templário, que segundo Zohar e Marshall (2005) ainda são poucos no mundo, é necessário seguir os doze princípios transformacionais e tentar chegar a um patamar elevado em cada um deles.

No entanto a mudança pode ser demorada (Zohar & Marshall, 2005) mas aplicando-se um pouco de cada um dos princípios no local de trabalho irá levar com o tempo a uma mudança.

Assim sendo, para se tornar um Líder Cavaleiro Templário, ou mesmo mudar a nível individual para próprio crescimento, é necessário, no que aos doze princípios diz respeito (Zohar & Marshall, 2005), seguir determinadas regras como se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 4: Aplicação dos Princípios para a formação líderes Knights Templar

<i>Autopercepção</i>	<i>Ser Conduzido por Visão e Valores</i>
Encorajar para perguntar aos outros acerca das suas decisões e performance;	Procura saber como o trabalho pode fazer uma verdadeira diferença para os clientes, comunidade;
Ter um sentido de objectivos e estratégias a longo prazo;	Expressar preocupação quando a organização falha nos valores propostos;
Antecipar o impacto das suas acções pessoais nos outros;	Estar preparado para lutar pelos seus princípios;
...	...
<i>Uso Positivo da Adversidade</i>	<i>Holístico</i>

<p>Procura aprender com os erros sem culpar os outros;</p> <p>Está preparado para cometer riscos mesmo exista a hipótese de falhar;</p> <p>Consegue ver o lado bom de situações difíceis;</p> <p>...</p>	<p>Encoraja toda a gente compreender todas as operações de toda a organização;</p> <p>Antecipar as consequências das decisões a longo prazo;</p> <p>Procura o ponto de equilíbrio em a vida no trabalho e a vida fora dele;</p> <p>...</p>
<b><i>Compaixão</i></b>	<b><i>Celebração da Diversidade</i></b>
<p>Expressa preocupação com o bem-estar dos outros;</p> <p>É sensível quanto às necessidades e sentimentos dos outros no local do trabalho;</p> <p>Tenta assegurar que os impactos da organização são bons para os meios natural e social;</p> <p>...</p>	<p>Faz todos os possíveis para ter um vasto e heterogéneo grupo de colaboradores;</p> <p>Procura as opiniões de um vasto número de pessoas quando tem decisões a tomar;</p> <p>Encoraja as pessoas a mostrarem aquilo que são no trabalho;</p> <p>...</p>
<b><i>Independência</i></b>	<b><i>Tendência para fazer Questões Fundamentais</i></b>
<p>Estar preparado para defender o seu ponto de vista quando souber que está correcto;</p> <p>Ouvir as opiniões dos outros, mas ser responsável por todas as decisões finais;</p> <p>Não ser seduzido pela maioria das decisões populares;</p> <p>...</p>	<p>Ter a certeza que sabe a origem de todos os problemas antes de os corrigir;</p> <p>Procura compreender os factores que levam a altas ou baixas performances no trabalho;</p> <p>Dar oportunidade aos outros de se explicarem antes de lhes dar <i>feedback</i> negativo;</p> <p>...</p>
<b><i>Habilidade para se Reestruturar</i></b>	<b><i>Espontaneidade</i></b>

<p>Cria diferentes abordagens para a resolução de problemas;</p> <p>Está preparado para pôr de lado ideias que já não estejam a funcionar;</p> <p>Procura maior experiência saindo da sua zona de conforto;</p> <p>...</p>	<p>Está preparado para experimentar e assumir novos riscos para melhorar a sua performance;</p> <p>Está preparado para mudar de planos ou a agenda para perseguir novas oportunidades;</p> <p>Procura activamente oportunidades para tornar o trabalho mais divertido;</p> <p>...</p>
<i>Sentido de Vocação</i>	<i>Humildade</i>
<p>Mostra um profundo interesse e satisfação para com o trabalho;</p> <p>Vê o trabalho como uma parte importante da vida;</p> <p>Encoraja a organização a ter responsabilidade social;</p> <p>...</p>	<p>Procura dar aos outros crédito pelo seu conhecimento e pelas suas conquistas;</p> <p>Reconhecer que faz parte de uma equipa e que todos são importantes;</p> <p>Estar preparado para explorar aquilo que pode aprender com os seus erros;</p> <p>...</p>

Fonte: Adaptado de Zohar e Marshall (2005:189-191)

Zohar e Marshall (2005) finalizam afirmando que estes indicadores podem ser trabalhados não só no emprego mas também em casa, com a família, ou com qualquer grupo do qual se faça parte.

Estes indicadores apresentados, vão de encontro ao Modelo de Competências da Liderança Espiritual de Geaney (s/d), o que demonstra mais uma vez que existe um esforço cada vez maior, por parte dos académicos, para incluir a espiritualidade nas organizações e na sociedade como um todo.

Assim o uso do Capital Espiritual tem como função renovar os recursos vitais para melhorar a vida actual mas principalmente a das gerações futuras (Silva, 2011). Com esta visão mais ampla e valores mais profundos as pessoas sentem-se mais livres e inspiradas, diminuindo o stresse e os distúrbios sociais, passando a sentirem-se mais realizados (Dillenburger, 2008; Middlebrooks & Noghiu, 2010, Silva, 2011).

Segundo Silva (2011) “O verdadeiro desafio do capital espiritual é ajudar as empresas a eliminar a competição sangrenta... com a criação de uma maneira eficaz e respeitosa de se obter lucratividade com continuidade, alcançando resultados satisfatórios.” (2011:14).

É esse mesmo desafio que iremos explorar nos capítulos seguintes, finalizando aqui a revisão bibliográfica e dando início à parte prática do trabalho, onde se irá aplicar o conhecimento apreendido até aqui, estudando o caso do hotel referido no início do trabalho e mostrando os resultados obtidos no mesmo para perceber até que ponto existe capital espiritual no mesmo e se futuramente este pode ser aplicado a outros serviços turísticos ou até mesmo a outros sectores de actividade (Aydin & Ceylan, 2009; Javaheri *et al*, 2013).

### **Capítulo III: Trabalho de Campo – Carmo’s Boutique Hotel**

No presente capítulo será feita uma breve apresentação do hotel, que muito prontamente, aceitou fazer parte desta pesquisa.

#### **3.1. Localização e Contactos**

Morada: Estrada Nacional 203, 4990-645 – Ponte de Lima

Contactos Telefónicos: +351 910 587 558/ +351 258 938 743 Fax: +351 258 240 895

Email: [info@carmosboutiquehotel.com](mailto:info@carmosboutiquehotel.com) / [reservations@carmosboutiquehotel.com](mailto:reservations@carmosboutiquehotel.com)

Site oficial: <https://www.carmosboutiquehotel.com>

Coordenadas GPS: N 41°46'31.0 W 008°32'03.6

Figura 7: Localização do Hotel

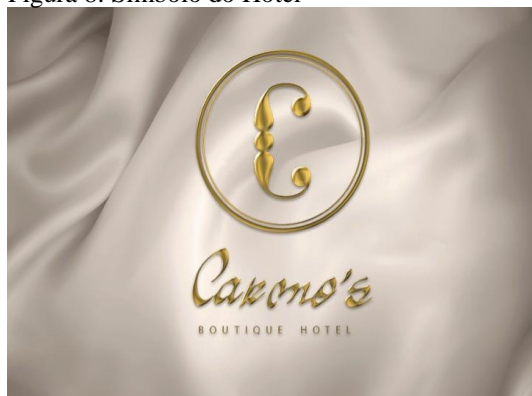


Fonte: <https://www.carmosboutiquehotel.com/pt/localizacao-e-contactos>

### 3.2. Caracterização e Descrição do Hotel

O Carmo's Boutique Hotel abriu ao público em 2012 e pertence ao grupo *Small Luxury Hotels of the World*, que é um grupo constituído por hotéis pequenos e luxuosos. Actualmente fazem parte deste grupo cerca de 520 hotéis, espalhados por mais de 80 países. Em Portugal, a par do hotel em estudo, fazem parte deste grupo mais 9 hotéis, localizados em vários pontos do país.

Figura 8: Símbolo do Hotel



Fonte: <https://www.facebook.com/carmosboutiquehotel/photos/pb.176883545753874.-2207520000.1416158173./343379352437625/?type=3&theater>

É referenciado por várias revistas nacionais e internacionais, tendo aparecido em várias reportagens televisivas. Dentre as diferentes condecorações, uma das mais importantes foi a eleição pela Condé Nast Traveler como um dos melhores hotéis do mundo de 2013.

Figura 9: Prémio atribuído ao Hotel



Fonte: <https://www.facebook.com/carmosboutiquehotel/photos/pb.176883545753874.-2207520000.1416158144./526146934160865/?type=3&theater>

É um hotel de luxo de cinco estrelas, relativamente pequeno com 15 quartos, 12 dos quais Prestígio e três *suites* de luxo. Conta também com um Spa onde se podem fazer diversos tratamentos, incluindo um dos mais procurados e inspirados na Rainha Cleópatra, um banho em 100% de leite de cabra.

O edifício do hotel é de arquitectura moderna, mas o seu interior e envolvente são considerados de um tradicional sofisticado. A decoração dos diferentes espaços combina o design contemporâneo, com detalhes luxuosos e o estilo tradicional português. As salas estão decoradas com diferentes obras, fazendo este hotel parecer uma grande casa.



Figura 10: Fachada do Hotel



Fonte: <https://www.facebook.com/carmosboutiquehotel/photos/pb.176883545753874.-2207520000.1416158163./431586116950281/?type=3&theater>

São diversas as actividades que se podem fazer durante a estada, para além do Spa, o hotel tem piscina interior e exterior, podem-se igualmente fazer passeios de charrete, piqueniques nos jardins, participar nas diversas noites temáticas que se realizam ao longo do ano ou experiências feitas à medida de cada hóspede. São celebradas não só as festividades de Ponte de Lima, mas também, outras datas emblemáticas, como o Dia de São Valentim, Natal, Carnaval, Passagem de Ano.

Figura 11: Actividade no jardim do Hotel



Fonte: <https://www.facebook.com/carmosboutiquehotel/photos/pb.176883545753874.-2207520000.1416158153./491797734262452/?type=3&theater>

Um dos maiores pontos diferenciadores deste hotel relativamente a outros na região é a forma de tratamento dos seus clientes. Desde que entram no hotel os hóspedes são convidados a estarem como se todo aquele espaço fosse a sua casa. Cada um faz o seu próprio horário das refeições e pode servir-se das bebidas e livros que se encontram na sala de estar.

Esta forma de estar perante os hóspedes faz parte da missão, visão e objectivos que os proprietários têm para o hotel, ideias que todos os dias tentam incutir aos seus funcionários para que o serviço se mantenha de excelência, tal como se poderá verificar nos capítulos seguintes da presente investigação.

## **Capítulo IV: Metodologia**

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregues para a realização deste trabalho para se poder atingir os objectivos supracitados, de forma clara e o mais precisa possível, para que no futuro mais estudos deste género possam ser realizados.

Lakatos e Marconi (2001) definem o conhecimento científico como algo baseado em factos reais, a partir dos quais se podem criar problemas de investigação, sendo estes depois organizados e experimentados para se formarem teorias. Barros e Lehfeld (1986) afirmam que o conhecimento científico resulta da aplicação de uma metodologia científica, que segundo os mesmos é uma disciplina que avalia técnicas e métodos que visam a obtenção de informações que permitam resolver problemas de investigação, traçar novos caminhos para a pesquisa ou reformular a teoria proposta (Vergara, 2000).

Assim sendo, uma investigação científica é composta por um determinado número de procedimentos, dentre os quais se pode destacar a escolha do método a utilizar. No entanto, este assenta na escolha de uma estratégia sobre o contorno da investigação e do objecto a ser estudado (Hill & Hill, 2009). Estas questões ou estratégias metodológicas são, como referido, de extrema importância para qualquer processo de investigação, pois como refere Lima (1987) “Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia de pesquisa a adotar em referência e adequação a certos objetos de análise e em ordem à relação e integração dos resultados obtidos através do uso das técnicas”. (1987:10).

De acordo com Prodanov (2006) a importância de se seguir uma metodologia consiste em reger as etapas de todo o processo de pesquisa, facilitando desta forma a pesquisa e os propósitos do investigador. Para o autor é um “...elemento facilitador da produção de conhecimento, uma



ferramenta capaz de auxiliar e entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de posicionar-se, adequadamente, perguntas importantes.” (2006:18).

#### **4.1. Métodos de Pesquisa**

Lima (1987), baseando-se no trabalho de Greenwood, refere que se podem “... identificar três procedimentos lógicos de investigação empírica: experimental, de medida e de casos.” (1987:15).

O primeiro, o método experimental, tem como principal objectivo a realização de observações e a recolha de dados que comprovem a “... existência de uma relação causal entre dois fatores, de acordo com os cânones de J. S. Mill.” (Lima, 1987:15). Este método é pouco utilizado nas ciências sociais, visto que, a sua utilização, na sua vertente mais pura, possa prejudicar a qualidade da investigação nestas ciências.

O segundo método, o de medida, ou análise extensiva (Hill & Hill, 2009), tem por objectivo a “... observação, por meio de perguntas diretas ou indiretas, de populações relativamente vastas de unidades colocadas em situações reais, a fim de obter respostas suscetíveis de serem manejadas mediante uma análise quantitativa.” (Lima, 1987:16). Denota-se assim a importância da delineação de uma amostra (Hill & Hill, 2009). Este método de análise obriga a que se proceda a uma standardização das técnicas de recolha de dados, para se poder proceder à comparação dos mesmos (Lima, 1987). Segundo o mesmo autor, este método pode ser vantajoso aquando do estudo de uma amostra extensa, no entanto tem também limitações no que à riqueza e profundidade do conteúdo da informação obtida diz respeito.

Por último, o método do estudo de caso, ou análise intensiva (Hill & Hill, 2009), compreende o:

“...exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, selecionada de acordo com determinado objectivo de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes por forma a preservar o carácter unitário da amostra, com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade.” (Lima: 1987:18).

Este método permite uma análise intensa e fornece uma maior compreensão no que ao objecto em estudo diz respeito, pois permite explorar um vasto número de factores e técnicas

(documentais, diferentes tipos de observação,...) que viabilizam a recolha de uma grande quantidade de material informativo, sobre um caso em particular (Lima, 1987).

Para a realização deste trabalho o método de pesquisa realizado é caracterizado por uma investigação empírica, com base numa temática ainda pouco desenvolvida e estudada no meio académico, sendo por isso um dos intuitos desta investigação, aprofundar o conhecimento existente e contribuir para a investigação nesta área. Para tal o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, a primeira com uma revisão da literatura, onde se explora a temática a abordar, através da explicação de conceitos e teorias apresentadas por diversos autores (Fry, 2003; Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008). Na segunda parte, proceder-se-á a um estudo de caso, onde serão aplicadas algumas teorias e métodos de investigação, como questionários, entrevistas e observação participante, para no fim serem apresentados os resultados dessa pesquisa, por forma a contribuir para o conhecimento nesta área de estudo (Jorgensen, 1989; Prodanov, 2006; Hill & Hill, 2009;).

Assim e partindo do descrito anteriormente, o tipo método de investigação escolhido para a realização do presente trabalho é a investigação empírica de cariz exploratória que “... é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas (...) as ciências sociais têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas.” (Hill & Hill, 2009: 19). Tendo em conta esta definição “... explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar dimensões até então não conhecidas.” (Beuren, 2003: 81).

Para tal e tendo em conta as definições acima descritas, para se ter podido aprofundar o tema proposto, foi efectuada uma revisão da literatura, baseada em artigos e publicações científicas de autores que abordaram a temática a estudar. Esta revisão da literatura é importante pois “... tem por objectivo encontrar uma (ou mais) Hipóteses Gerais para a investigação empírica.” (Hill & Hill, 2009: 25). Para Beuren (2003) “... por ser de natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, da mesma forma como em outros tipos de pesquisa (...) é por meio dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente.” (2003:86). A revisão é, como referido, de extrema importância e praticamente obrigatória, visto estar dividida em quatro partes, que se forem seguidas com cuidado, facilitam o trabalho do investigador, tornando mais fácil a sua percepção geral do que está referido e de quais os passos que devem ser feitos depois (Hill & Hill, 2009). Essas quatro partes são a descrição das teorias e trabalhos que existem acerca do tema, a avaliação dessas mesmas teorias, a comparação entre todas a

teorias e trabalhos abordados e por último a dedução das hipóteses, que ajudam no prosseguimento da investigação (Hill & Hill, 2009).

Num segundo momento e após elaborada toda a revisão da literatura, é apresentado um estudo de caso, tendo sido o Carmo's Boutique Hotel em Ponte de Lima, o escolhido para o desenvolvimento deste estudo dentro dos objectivos propostos para a realização desta investigação.

Num estudo de caso e segundo Yin (2005) "... o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco encontra-se em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (O) desejo de se compreender fenómenos sociais complexos." (2005: 19-20).

Para Yin (2005) "... o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações ..." (2005: 26).

Tendo em conta esta abordagem, na presente investigação, são utilizadas técnicas de observação participante assim como a realização de questionários e entrevistas.

A escolha destas técnicas de recolha de dados prende-se com o facto de ter sido pedido ao investigador, por parte da Direcção do hotel, que o tempo despendido no hotel não ocupasse muito o tempo dos colaboradores, devido ao facto de serem uma equipa pequena e multifacetada.

A escolha da entrevista semiestruturada "... permite maior interacção e conhecimento das realidades dos entrevistados." (Beuren, 2003: 132). O que tendo em conta o tempo de que se pode dispor e a temática a estudar, este é um bom método, por permitir uma abordagem que não ocupa tempo e ao mesmo tempo permite seguir diferentes linhas de pensamento, pois possibilita a "... conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam. (...) compreender a conduta de alguém através dos seus sentimentos e anseios. (...) descobrir quais os fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e por quê." (Lakatos & Marconi, 2001:196).

Outro método utilizado e de extrema importância para a realização da investigação, devido a tratar-se de um tema que aborda questões pessoais, morais e éticas, é o da observação participante que segundo Jorgensen (1989) é um método excepcional para investigações em que seja requerido o estudo de relações, padrões de comportamento e contextos organizacionais.

Segundo o mesmo autor “... a observação participativa é mais apropriada quando certas condições estão presentes: - quando o problema de pesquisa está relacionado com o ponto de vista interior do ser humano assim como o seu sentido para a vida ...” (Jorgensen, 1989: 13). Utilizar esta técnica facilita o controlo e a verificação dos dados, sendo usada em pesquisas exploratórias, possibilitando ainda, por parte do investigador, a alteração dos objectivos iniciais, ao longo de todo o processo (Lakatos & Marconi, 1991).

Por fim a última técnica utilizada foi o questionário. Esta técnica é utilizada para aceder a dimensões internas de uma pessoa, os seus conhecimentos, valores preferências, crenças, atitudes e experiências (Tuckman, 2000). Nesta técnica o inquirido regista as suas respostas, o que pode levantar alguns problemas, nomeadamente a nível da cooperação do inquirido, da sua capacidade de dar todas as respostas e por fim o facto de se fazerem perguntas que possam não ser bem aceites por parte da sociedade (Tuckman, 2000).

O ponto de partida para a construção do questionário, foi a obra de Zohar e Marshall (2005). Antes da sua aplicação final foi feito um breve pré-teste a dois funcionários por forma a testar a sua adaptabilidade à realidade em estudo. Para Lakatos e Marconi (2001) este pré-teste tem como principal intuito perceber se o questionário compreende três elementos de extrema importância: a Fidedignidade, a Validade e a Operatividade. Neste breve pré-teste concluiu-se que o questionário final poderia ser aplicado.

Importa ainda referir que a abordagem desta pesquisa é qualitativa por:

“... ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenómeno social (...) os estudos que utilizam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interacção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (...) podem contribuir para o processo de mudança de um determinado grupo e possibilitar, com mais profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.” (Beuren, 2005: 91-92).

Mesmo tendo sido efectuados questionários, o que levaria a que esta pesquisa fosse mista (métodos quantitativos e qualitativos), importa referir que os questionários apenas serviram para avaliar o nível de Inteligência Espiritual dos inquiridos, com base nos estudos de Zohar e Marshall (2005), o que faz com que esta pesquisa seja predominantemente qualitativa.

## **4.2. Processo de Amostragem**

Hill e Hill (2009) referem que uma amostra é uma pequena parte do universo da pesquisa. Assim sendo podemos considerar, na presente investigação, a indústria hoteleira portuguesa como sendo o universo da pesquisa e o Carmo's Boutique Hotel como sendo a amostra em estudo, mais concretamente os seus colaboradores.

Por se tratar de um hotel com poucos colaboradores, a sua disponibilidade para a realização das entrevistas e dos questionários teve que ser controlada e dentro de um tempo determinado, por forma a não haver prejuízos para o funcionamento do hotel.

Assim e após contacto, electrónico (email) e presencial, ficou acordado que a concretização dos questionários e das entrevistas seriam realizadas em dois dias, 13 e 20 de Maio de 2014 designadamente.

O número total de inquiridos e entrevistados é de 8, incluindo direcção e funcionários, maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 52 anos e com um nível de escolaridade que varia entre o 3º Ciclo e o Ensino Superior<sup>1</sup>.

Embora não seja uma amostra muito representativa a nível do universo total que é a indústria hoteleira portuguesa, no entanto, pode ser considerada como relevante e como ponto de partida para futuras pesquisas que se façam nesta área.

## **4.3. Recolha e análise dos dados**

A elaboração do questionário (anexo 1) baseou-se na revisão da literatura, mais propriamente no trabalho de Zohar e Marshall (2005), sobre Capital Espiritual e Inteligência Espiritual.

O questionário inclui uma breve nota introdutória, onde são explicados os objectivos do mesmo, a importância da participação de todos os inquiridos, de forma sincera, uma breve explicação para o seu preenchimento e realça-se igualmente a confidencialidade dos dados obtidos.

Tendo em conta o tempo e disponibilidade dos inquiridos, tentou-se simplificar todo o processo, através de uma estrutura simples, perfil sociodemográfico básico, frases curtas e utilização da escala de Likert, com opções de resposta de 0-4. O questionário tem um total de 4 páginas, com

---

<sup>1</sup> Nota do Autor: Dados mais elucidativos relativos ao perfil sociodemográfico dos inquiridos/entrevistados serão apresentados no capítulo seguinte

um tempo preenchimento que varia entre os 5-10 minutos, dependendo do nível de compreensão do mesmo por parte dos inquiridos.

Sendo um questionário que avalia o nível de Inteligência Espiritual dos inquiridos e por se tratar de um tema pouco conhecido por grande parte da população, teve-se em atenção certos aspectos que pudessem evitar constrangimentos no que às respostas pudessem dizer respeito, nomeadamente, e sempre que solicitado pelo inquirido, uma breve explicação da temática em estudo, sem qualquer prejuízo ou influência nas respostas.

O questionário tem um total de 59 perguntas, divididas em 12 conjuntos, 11 destes com cinco perguntas associadas e 1 com quatro. Estes 12 conjuntos dizem respeito aos 12 Princípios Transformacionais, mencionados em capítulos precedentes. Importa ainda referir que como forma de não influenciar as respostas, o questionário não continha essa divisão, sendo só o investigador a saber da mesma e em que perguntas era feita a transição de um conjunto para o seguinte.

Tabela 5: Relação entre os 12 Princípios e as perguntas do Questionário

<b><i>Princípio</i></b>	<b><i>Pergunta</i></b>
<i>Autopercepção</i>	Pergunta 1 – Pergunta 5
<i>Espontaneidade</i>	Pergunta 6 – Pergunta 10
<i>Ser Conduzido por Visão e Valores</i>	Pergunta 11 – Pergunta 15
<i>Holístico</i>	Pergunta 16 – Pergunta 20
<i>Compaixão</i>	Pergunta 21 – Pergunta 25
<i>Celebração da Diversidade</i>	Pergunta 26 – Pergunta 29
<i>Independência</i>	Pergunta 30 – Pergunta 34
<i>Tendência para fazer Questões Fundamentais</i>	Pergunta 35 – Pergunta 39
<i>Habilidade para se Reestruturar</i>	Pergunta 40 – Pergunta 44
<i>Uso Positivo da Adversidade</i>	Pergunta 45 – Pergunta 49
<i>Humildade</i>	Pergunta 50 – Pergunta 54
<i>Sentido de Vocação</i>	Pergunta 55 – Pergunta 59

Fonte: O autor

Para a análise dos dados foi utilizado o programa de folhas de cálculo *Excel*, pois devido ao reduzido número de questionários não era de todo viável utilizar-se outro programa estatístico, nomeadamente o *SPSS*.

Assim sendo o método de análise utilizado, para medir o nível de Inteligência Espiritual do grupo, foi o de somar o total de todos os pontos de cada conjunto de questões, ou seja, o total de pontos para cada conjunto é de 160 para 11 conjuntos e de 128 para 1. Cada pergunta vale 32 pontos no total que é a soma do valor total que pode ser dado por pergunta (4) vezes oito, que é o número total de inquiridos.

A partir dos totais resultantes de cada conjunto de perguntas será feita a média total de cada conjunto e a média das respostas obtidas, para se perceberem os valores para cada um dos princípios. No final os valores totais dos 12 conjuntos são somados e comparados com os resultados dos inquiridos, para se perceber qual o nível total de Inteligência Espiritual do grupo. Foi feita uma escala das médias para cada conjunto, por forma a tornar-se mais fácil o entendimento, a saber: valores abaixo de 15 serão considerados fracos; entre 16 e 20 serão considerados moderados; entre 21 e 25 serão altos; entre 26 e 30, muito altos e por fim 31 e 32 serão excelentes.

Não se optou por se realizar um estudo individual, mas sim em grupo, pois segundo Zohar e Marshall (2005) o perfil sociodemográfico não é um factor que influencie os resultados e tendo em conta o número reduzido de inquiridos, optou-se assim por trabalhar os dados como um todo.

A realização deste questionário tem como objectivos:

1. Ter uma visão geral sobre o nível de Inteligência Espiritual dos colaboradores;
2. Perceber quais são dos 12 princípios os mais e menos desenvolvidos pelo grupo;

A realização das entrevistas (anexo 2), baseadas no trabalho de Dillenburg (2008), foram feitas aos 8 membros do *staff* do Hotel e contabilizam cerca de uma hora de gravação. Tal como os questionários, a sua realização deu-se nos dias 13 e 20 de Maio de 2014 e seguiu um guião semiestruturado, dividido em 12 perguntas para os funcionários e 12 para a Direcção.

As perguntas feitas aos funcionários focam-se maioritariamente nas práticas de liderança do seu líder, sobre o conceito de espiritualidade, a sua (funcionários) relação com o local de trabalho e com os restantes membros da equipa e a relação entre liderança e espiritualidade. As perguntas para a liderança abordam temas similares às dos funcionários, com algumas

alterações, nomeadamente, sobre as suas formas de liderar, sobre espiritualidade, sobre a relação entre espiritualidade e liderança e relação com os funcionários.

As entrevistas foram realizadas no hotel durante o horário de trabalho dos funcionários, não tendo havido problemas relativamente à obtenção de respostas. No entanto estas tiveram que ser obtidas dentro de um curto espaço de tempo, o que poderá ter levado o entrevistado a sentir-se pressionado pelos horários e com isso propiciar algumas alterações nas respostas o que poderia não ocorrer caso pudessem despende de mais tempo. Importa ainda referir que foi garantida a confidencialidade e o anonimato de todas as respostas, facto esse, que levou os entrevistados sentissem-se e a falarem mais à vontade.

O método empregue para a análise e tratamento das entrevistas foi de análise de conteúdo de Bardin (2004, *cit in* Dillenburg, 2008) que se encontra dividido em três etapas: a fase de pré-análise; a fase de exploração de todo o material obtido e por último a fase de tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

Assim, no decorrer do estudo, a fase de pré-análise diz respeito à transcrição das entrevistas, que como referido, contabilizam cerca de uma hora de duração. Após a transcrição das entrevistas foi feita uma divisão por temáticas (tabela 6), para os funcionários e para a Direcção, para se tornar mais fácil a análise e interpretação das ideias obtidas.

Tabela 6: Temáticas abordadas nas Entrevistas

Funcionários	Direcção
Perfil de Liderança (Perguntas: 1; 2; 3;11)	Métodos de Liderança (Perguntas: 1; 2; 3; 4; 5; 11)
Percepção sobre Espiritualidade (Perguntas: 6; 7; 8)	Percepção sobre Espiritualidade (Perguntas: 6; 7; 8)
Relação com o trabalho e os colegas (Perguntas: 4; 5; 10; 12)	Relação com o trabalho e funcionários (Perguntas: 3; 4; 5; 11; 12)
Relação entre Espiritualidade e Liderança (Perguntas: 9; 10; 11)	Relação entre Espiritualidade e Liderança (Perguntas: 9; 10; 11)

Fonte: O autor

A última fase, a de interpretação dos resultados, será discutida no capítulo seguinte, de análise e demonstração dos resultados, onde estes serão interligados com algumas das ideias tratadas na revisão da bibliográfica.



A realização das entrevistas tem como objectivos:

1. Perceber a opinião dos colaboradores quanto à liderança do hotel;
2. Perceber quais as suas motivações e relações no trabalho (funcionários e Direcção);
3. Entender o grau de familiaridade existente, por parte dos entrevistados, com o conceito de espiritualidade;
4. Perceber até que ponto a espiritualidade e a liderança estão presentes no hotel;
5. Interligar os resultados obtidos com conceitos referidos na revisão da literatura.

Assim sendo, no capítulo seguinte proceder-se-á à análise e demonstração dos resultados, permitindo desta forma uma melhor percepção relativamente aos métodos explicitados no presente capítulo.

Como referido, este é um estudo exploratório, sobre um tema não muito desenvolvido e com uma amostra bastante pequena. No entanto, e dentro de outros estudos realizados sobre a temática (Zohar & Marshall, 2005; Amram, 2007; King, 2008; Dillenburg, 2008; Aydin & Ceylan, 2009; Javaheri *et al*, 2013), poderá vir a ser mais desenvolvido, envolvendo uma amostra maior e diferentes métodos.

## **Capítulo V: Análise e Demonstração dos Resultados**

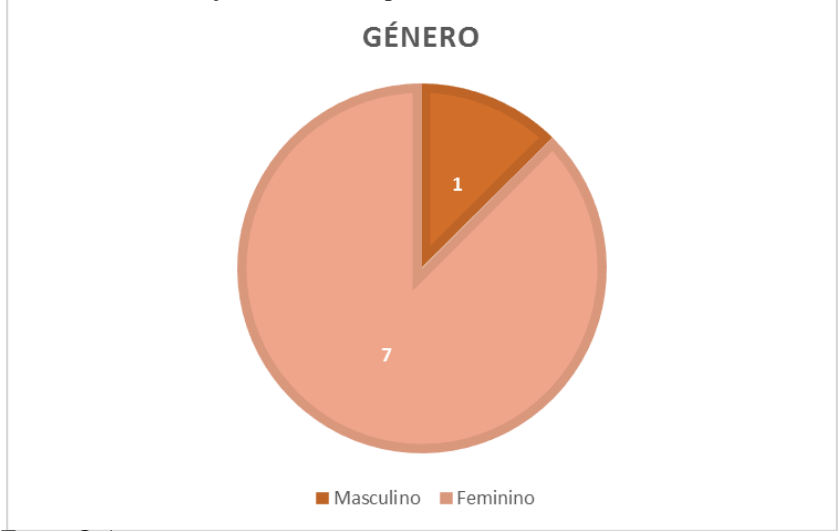
Terminado todo o processo de exposição teórica sobre a temática em estudo e tendo sido dada uma explicação sobre o percurso metodológico desenvolvido, chegou o momento de demonstrar os resultados obtidos durante o processo de pesquisa para se poderem obter as respostas aos objectivos propostos para este trabalho e assim poder contribuir um pouco mais para a divulgação desta temática e carece de mais estudos e mais desenvolvimento (Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008).

### **5.1.Caracterização da amostra**

Como referido na revisão da literatura e na metodologia, Zohar e Marshall (2005) consideram a Inteligência Espiritual como algo inato, sendo que o perfil sociodemográfico não é um factor importante para a sua avaliação da mesma, no entanto, este foi realizado como forma de dar a conhecer o perfil da amostra, como forma de validar os resultados e para permitir ao leitor tirar conclusões pessoais acerca dos resultados que serão demonstrados no seguimento do capítulo.

Como referido o total de inquiridos/entrevistados foi de 8, maioritariamente do sexo feminino como se pode verificar no gráfico 1, apresentado de seguida.

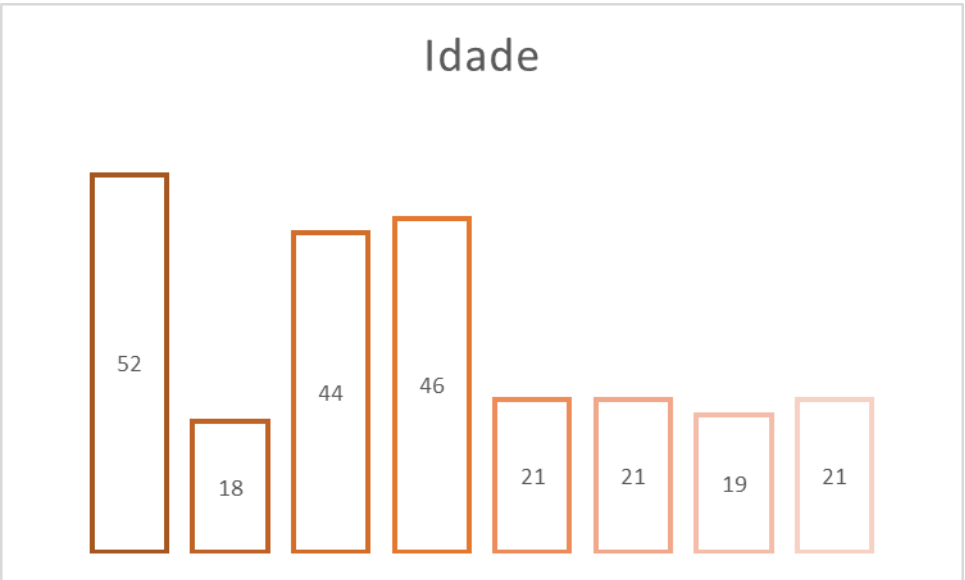
Gráfico 1: Distribuição da Amostra por Género



Fonte: O Autor

A faixa etária dos inquiridos encontra-se entre os 18 e os 52 anos, tendo a maioria idade inferior a 25 anos (Gráfico 2).

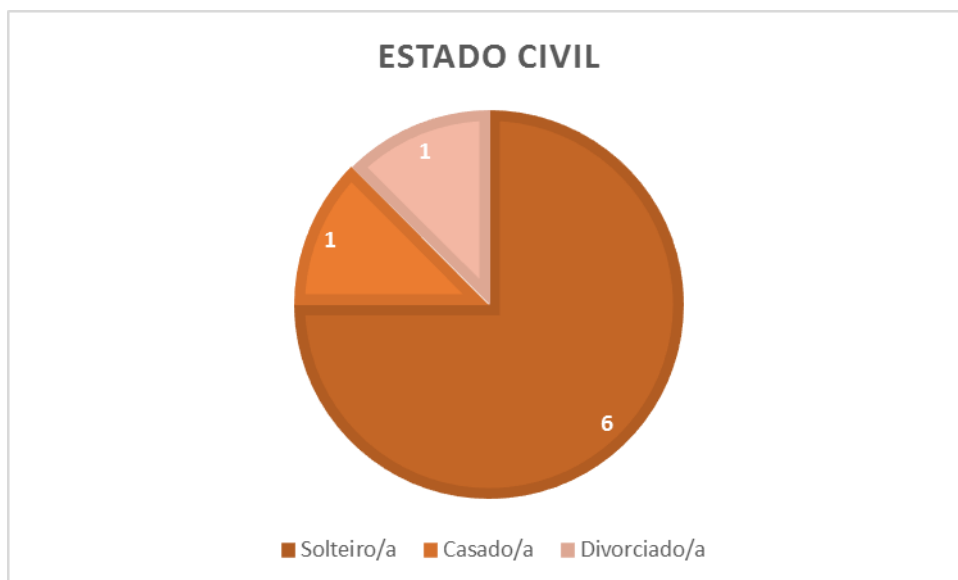
Gráfico 2: Idades da Amostra



Fonte: O Autor

Relativamente ao estado civil, a maioria dos inquiridos é solteiro (Gráfico 3), muito provavelmente por mais de 50% destes, ter idades abaixo dos 25 anos.

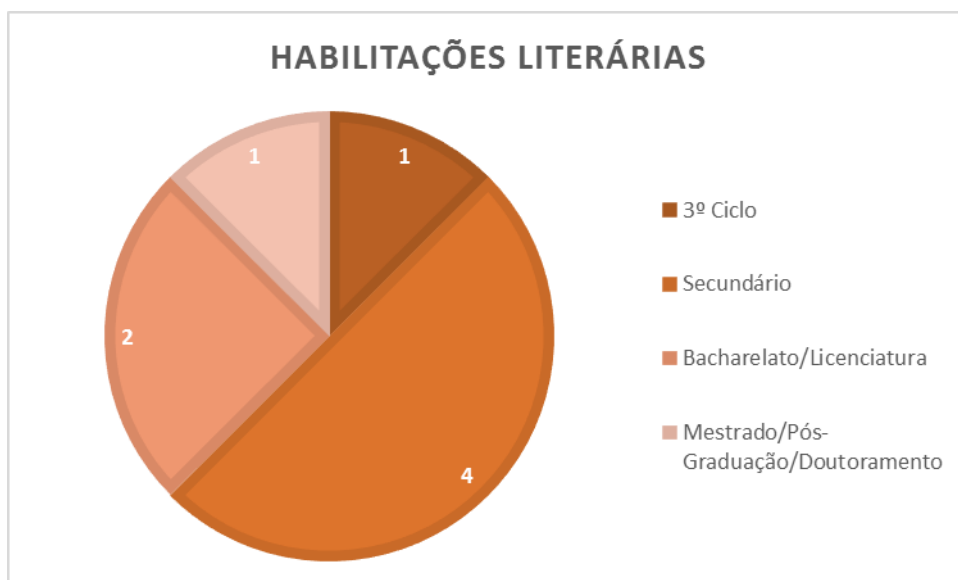
Gráfico 3: Estado Civil da Amostra



Fonte: O autor

Ao nível das habilitações literárias, o nível predominante é o ensino Secundário, seguido pelo grau de Bacharelato ou Licenciatura (Gráfico 4).

Gráfico 4: Habilitações literárias da Amostra



Fonte: O Autor

Em suma, a amostra em estudo, é um grupo com uma distribuição etária maioritariamente jovem, com mais e 50% abaixo dos 25 anos, com um número quase total de elementos do sexo

feminino (90%) e apenas 1 do sexo masculino. Quase todos os níveis de ensino estão representados, sendo o nível Secundário aquele com mais percentagem (50%) de inquiridos.

De seguida serão apresentados os resultados obtidos com os questionários e que dizem respeito ao nível de Inteligência Espiritual dos inquiridos, como um todo, divididos pelos 12 Princípios Transformacionais já referidos.

## 5.2. Demonstração dos resultados dos Questionários

Zohar e Marshall (2005) apontam na sua obra 12 Princípios Transformacionais, a saber: autopercepção; espontaneidade; ser conduzido por visão e valores; holístico; compaixão; celebração da diversidade; independência; tendência para fazer questões fundamentais; habilidade para se reestruturar; uso positivo da adversidade; humildade e por fim sentido de vocação. Segundo os autores, como referido, é através do desenvolvimento e utilização destes princípios que se podem mudar velhos paradigmas no que a nível individual e corporativo diz respeito.

No que diz respeito ao princípio de **Autopercepção**, estes autores referem que deve haver um conhecimento profundo sobre os propósitos da vida, as motivações e as crenças de cada um (Zohar & Marshall, 2005).

A tabela seguinte mostra os níveis de autopercepção existentes no grupo inquirido:

Tabela 7: Nível de Autopercepção do grupo

<b>Autopercepção</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	
Q1	4	4	4	4	4	
Q2	4	4	3	3	2	
Q3	3	4	3	4	3	
Q4	2	2	2	4	3	
Q5	4	4	3	3	2	
Q6	3	4	3	4	2	
Q7	3	2	2	4	2	
Q8	3	3	3	4	3	
Subtotal	26	27	23	30	21	<b>127</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O Autor, baseado nos dados obtidos

Pela análise da tabela constata-se que a maioria dos inquiridos na sua totalidade com os valores mais positivos (> 2) da escala apresentada no questionário. A soma do total para cada resposta (4) seria de 32 pontos, sendo que não houve nenhuma onde se tivesse atingido o máximo

proposto, havendo uma variação de valores entre os 21 e os 30 pontos. O total de pontos obtidos para este conjunto de respostas foi de 127, sendo que o valor total é de 160. A média total das respostas dos inquiridos é de 25,4 sendo que a média do total é de 32, considerando-se assim estes valores como sendo altos, praticamente a passarem para o nível seguinte.

Desta análise constata-se que o grupo em estudo tem um nível de autopercepção considerado alto, que pode vir a ser mais trabalhado a nível individual e organizacional.

O segundo princípio **Espontaneidade** diz respeito segundo Zohar e Marshall (2005), a saber viver e reagir de maneira sensata o momento presente e tudo o que lhe é inerente.

A seguinte tabela indica os níveis de espontaneidade presentes no grupo:

Tabela 8: Nível de Espontaneidade do grupo

<b>Espontaneidade</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	
Q1	4	3	3	4	4	
Q2	4	4	4	3	3	
Q3	0	4	4	3	3	
Q4	4	1	1	2	2	
Q5	3	2	4	3	4	
Q6	4	2	1	3	1	
Q7	2	3	4	1	2	
Q8	3	3	4	3	2	
Subtotal	24	22	25	22	21	<b>114</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

No caso da espontaneidade as respostas dos inquiridos variam um pouco por entre todos os valores de resposta possíveis (0-4), sendo que existe uma variação entre 21 e 25 pontos perfazendo um total de 114 pontos no conjunto de respostas de um total absoluto de 160 possíveis. A média de respostas é de 22,8 de uma média total de 32 o que considerando a escala utilizada está dentro do grupo dos valores altos.

O princípio **Ser Conduzido por Visão e Valores** que diz respeito a tomar decisões com base em crenças e princípios profundos e viver de acordo com os mesmos (Zohar & Marshall, 2005).

A tabela seguinte mostra os níveis, deste princípio, presentes no grupo:

Tabela 9: Nível do princípio Ser Conduzido por Visão e Valores do grupo

Ser Conduzido por Visão e Valores	P11	P12	P13	P14	P15	
Q1	3	3	3	3	4	
Q2	4	4	4	2	4	
Q3	4	4	4	2	4	
Q4	3	4	4	4	1	
Q5	3	3	3	4	4	
Q6	4	4	4	3	3	
Q7	3	4	4	2	3	
Q8	3	3	3	2	4	
Subtotal	27	29	29	22	27	<b>134</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O Autor, baseado nos dados obtidos

No caso das respostas obtidas, quanto a este princípio, nota-se uma variação de resposta de valores entre 1 e 4 existindo uma grande utilização do valor máximo de resposta, o que levou que no geral o total de pontos obtidos variasse entre os 22 e os 29 pontos perfazendo um total de 134 pontos de um total de 160. A média das respostas dos inquiridos é de 26,8 de um total possível de 32, o que segundo a escala empregue, coloca os valores como muito altos, demonstrando assim que a equipa é no geral uma equipa que se deixa guiar pelos seus valores e crenças.

O quarto princípio, **Holístico**, é. Segundo Zohar e Marshall (2005), ter uma visão geral de situações quotidianas, assim como, de ter a capacidade de ver a partir de dentro, modelos, conexões e relacionamentos mais amplos.

A tabela que se apresenta de seguida mostra os níveis do grupo referentes a este princípio:

Tabela 10: Níveis do grupo relativos ao princípio Holístico

Holístico	P16	P17	P18	P19	P20	
Q1	4	4	4	4	3	
Q2	4	1	1	4	2	
Q3	2	3	3	2	4	
Q4	4	4	2	2	0	
Q5	3	3	4	4	3	
Q6	3	3	3	1	4	
Q7	3	2	3	3	2	
Q8	3	2	3	3	3	
Subtotal	26	22	23	23	21	<b>115</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O Autor, baseado nos dados obtidos

No caso deste princípio, os valores de resposta passam um pouco por todas as possibilidades (0-4), sendo que os totais variam entre os 21 e os 26 pontos perfazendo um total de 115 de um total de 160. A média é de 23 de um total de 32, o que segundo a escala coloca este princípio como sendo alto no grupo.

O quinto princípio é a **Compaixão**, que diz respeito a ter simpatia universal, ou seja, a qualidade de se sentir ligado a alguém com profunda empatia (Zohar & Marshall, 2005).

De seguida são apresentados, na tabela 11, os valores de compaixão do grupo:

Tabela 11: Nível de Compaixão do grupo

<b>Compaixão</b>	<b>P21</b>	<b>P22</b>	<b>P23</b>	<b>P24</b>	<b>P25</b>	
Q1	2	2	2	2	2	
Q2	4	3	4	1	0	
Q3	4	2	4	3	0	
Q4	4	1	4	0	1	
Q5	4	3	4	3	2	
Q6	3	3	4	1	3	
Q7	3	3	3	3	0	
Q8	3	3	2	2	3	
Subtotal	27	20	27	15	11	<b>100</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

No caso deste princípio os valores variam entre 0 e 4, e os totais de cada resposta variam entre 11 e 27 pontos, fazendo um total de 100 pontos de 160 possíveis. A média é de 20 de um total de 32. Este valor é considerado como moderado o que demonstra que o nível de compaixão necessita de algum trabalho de desenvolvimento, nomeadamente a compaixão para com os inimigos (P25) que foi a pergunta que obteve respostas mais negativas.

O quinto princípio, **Celebração da Diversidade**, segundo Zohar e Marshall (2005) diz respeito ao saber valorizar todas as situações diferentes e as diferenças de todas as pessoas.

O nível deste princípio é apresentado de seguida:

Tabela 12: Nível do princípio de Celebração da Diversidade do grupo

<b>Celebração da Diversidade</b>	<b>P26</b>	<b>P27</b>	<b>P28</b>	<b>P29</b>	
Q1	3	3	3	3	
Q2	3	3	4	3	
Q3	4	3	3	4	
Q4	4	3	4	3	
Q5	4	3	3	4	
Q6	4	3	4	4	
Q7	1	2	2	2	
Q8	4	4	4	3	
Subtotal	27	24	27	26	<b>104</b>
Total	32	32	32	32	<b>128</b>

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

Ao contrário dos outros princípios, este teve apenas quatro questões associadas, no entanto, os resultados não sofreram alterações relativamente aos restantes. Os valores totais de resposta variam entre 24 e 27, perfazendo um total de 104 pontos de um total de 128 possíveis, neste caso. A média é de 26 num total de 32, o que seguindo a escala coloca este princípio como estando muito alto. Mesmo tendo menos uma questão que os restantes denota-se, pelos resultados apresentados, que a grande maioria dos inquiridos do grupo aceita bem as diferenças dos outros.

O sexto princípio, o da **Independência**, é a capacidade de se conseguir destacar da multidão e manter as próprias convicções (Zohar & Marshall, 2005).

A tabela seguinte apresenta os resultados quanto ao nível de independência do grupo:

Tabela 13: Nível de Independência do grupo

<b>Independência</b>	<b>P30</b>	<b>P31</b>	<b>P32</b>	<b>P33</b>	<b>P34</b>	
Q1	2	4	4	4	4	
Q2	2	4	4	4	4	
Q3	0	3	4	4	4	
Q4	4	4	4	4	2	
Q5	4	4	4	4	3	
Q6	3	3	4	4	3	
Q7	4	3	4	4	2	
Q8	4	3	4	4	3	
Subtotal	23	28	32	32	25	<b>140</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos



Pelos resultados, que se podem observar, denota-se que o valor máximo (4) de resposta foi o mais utilizado sendo que os totais variam entre os 23 e os 32 pontos. A média é de 28 de um total de 32, o que coloca este princípio como tendo valores muito altos. Nota-se assim um bom grau de independência do grupo.

O princípio seguinte, **Tendência para fazer Questões Fundamentais** é, segundo Zohar e Marshall (2005), a necessidade de entender todas as coisas, saber criticar e chegar ao âmago das questões.

Os resultados obtidos são apresentados na seguinte tabela:

Tabela 14: Nível do princípio de Tendência para fazer Questões Fundamentais do grupo

<b>Tendência para fazer Questões Fundamentais</b>	<b>P35</b>	<b>P36</b>	<b>P37</b>	<b>P38</b>	<b>P39</b>	
Q1	4	4	4	4	4	
Q2	4	4	4	3	4	
Q3	3	3	3	2	4	
Q4	4	4	0	2	4	
Q5	4	3	4	3	4	
Q6	3	2	3	3	4	
Q7	2	2	2	3	3	
Q8	4	3	3	3	4	
Subtotal	28	25	23	23	31	<b>130</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

Os resultados variam maioritariamente entre os valores superiores a 2, havendo somente um caso em que o valor foi inferior. O total de pontos por resposta variam entre 23 e 31 resultando num total de 130 pontos. A média é de 26 colocando este princípio nos valores muito altos da escala utilizada.

O princípio seguinte, **Habilidade para se Reestruturar**, que é a capacidade de se conseguir afastar de um problema ou situação e procurar uma perspectiva e contexto mais amplo (Zohar & Marshall, 2005).

A tabela seguinte mostra os resultados obtidos quanto a este princípio:

Tabela 15: Nível de Habilidade para se Reestruturar do grupo

Habilidade para se Reestruturar	P40	P41	P42	P43	P44	
Q1	4	3	4	4	3	
Q2	3	1	2	3	3	
Q3	3	4	4	1	2	
Q4	3	3	3	3	3	
Q5	3	4	3	3	2	
Q6	2	4	2	4	3	
Q7	3	3	2	3	3	
Q8	3	3	3	4	3	
Subtotal	24	25	23	25	22	119
Total	32	32	32	32	32	160

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

Os resultados obtidos variam bastante com valores entre 1 e 4. A soma das respostas varia entre 22 e 25 e o total é de 119. A média é de 23,8 colocando este princípio na faixa dos valores altos da escala, notando-se assim mesmo tendo um bom nível neste princípio ainda existe a necessidade e aprenderem a encontrar soluções para diversos problemas, tendo em conta diferentes expectativas.

O princípio que se segue, **Uso Positivo da Adversidade**, é, segundo Zohar e Marshall (2005), a capacidade de assumir os próprios erros e aprender com ele, de os encarar como oportunidades para aprender e de nunca procurar uma desculpa ou culpado para uma determinada situação.

A tabela seguinte apresenta os resultados relativos a este princípio:

Tabela 16: Nível de Uso Positivo da Adversidade do grupo

Uso Positivo da Adversidade	P45	P46	P47	P48	P49	
Q1	4	4	2	3	3	
Q2	4	4	0	2	0	
Q3	4	3	3	4	3	
Q4	4	4	0	0	3	
Q5	4	4	3	3	3	
Q6	4	4	3	4	3	
Q7	4	4	3	2	3	
Q8	4	3	3	3	3	
Subtotal	32	30	17	21	21	121
Total	32	32	32	32	32	160

Fonte: O autor, baseado nos resultados obtidos

As respostas variam entre valores de 0 a 4 sendo que a pergunta relativa à aprendizagem com os erros do passado (P45) teve a pontuação máxima (32). O total de respostas varia entre 21 e

32 perfazendo um total de 121 pontos. A média é de 24,2 colocando este princípio nos valores altos da escala. O facto de todos terem respondido com o máximo á pergunta sobre a aprendizagem com os erros do passado, nota-se que no seu conjunto esta equipa mesmo cometendo erros está aberta a aprender com eles e a melhorar cada vez mais.

O penúltimo princípio, **Humildade**, é a capacidade de saber fazer autocríticas e julgamentos próprios, conhecendo o seu lugar no Mundo (Zohar & Marshall, 2005).

A tabela seguinte apresenta o nível de humildade do grupo:

Tabela 17: Nível de Humildade do grupo

Humildade	P50	P51	P52	P53	P54	
Q1	4	4	4	4	4	
Q2	1	4	3	0	4	
Q3	3	4	3	3	4	
Q4	2	4	0	3	4	
Q5	4	4	4	3	4	
Q6	3	4	3	3	3	
Q7	3	3	4	4	4	
Q8	4	4	3	4	3	
Subtotal	24	31	24	24	30	<b>133</b>
Total	32	32	32	32	32	<b>160</b>

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

Os valores podem ser considerados como dispersos porque passam por todos os valores da escala proposta (0-4), no entanto existe uma grande predominância do valor 4, resultando desta forma numa variação dos totais entre os 24 e os 31 pontos. A média é de 26,6 colocando o nível de humildade do grupo como sendo muito alto.

O último dos princípios de Zohar e Marshall (2005), o **Sentido de Vocação**, é o ser “chamado” pra servir algo maior do que o próprio e sentir gratidão pelo próximo e sentir desejo de retribuir.

A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos:

Tabela 18: Nível de Sentido de Vocação do grupo

Sentido de Vocação	P55	P56	P57	P58	P59	
Q1	2	3	3	3	4	
Q2	4	4	4	4	3	
Q3	3	4	4	4	4	
Q4	3	4	3	2	2	
Q5	4	4	4	3	4	
Q6	3	4	4	4	3	
Q7	4	4	4	4	4	
Q8	4	4	3	3	4	
Subtotal	27	31	29	27	28	142
Total	32	32	32	32	32	160

Fonte: O autor, baseado nos dados obtidos

No caso deste princípio os valores voltam a tender mais para o máximo (4). Os totais das respostas variam entre 27 e 31, culminando isto num total de 142, o princípio com mais pontos dentre todos os anteriores. A média é de 28,4 colocando este princípio como muito alto na escala.

Dos resultados obtidos do conjunto de respostas dos 12 princípios conclui-se que a média geral do grupo é de 25,1 de um total de 32 o que demonstra que a nível do grupo como um todo os valores de Inteligência Espiritual são altos, havendo no entanto alguns princípios que necessitam de um certo desenvolvimento mas no cômputo geral esta equipa encontra-se no bom caminho.

### 5.3. Demonstração dos resultados das Entrevistas

Relativamente às entrevistas, como referido na metodologia, a análise foi feita por temáticas, dividindo-se as respostas dos colaboradores e as da direcção, tal como se pode rever na tabela:

Tabela 19: Temáticas abordadas nas Entrevistas

Funcionários	Direcção
Perfil de Liderança (Perguntas: 1; 2; 3;11)	Métodos de Liderança (Perguntas: 1; 2; 3; 4; 5; 11)
Percepção sobre Espiritualidade (Perguntas: 6; 7; 8)	Percepção sobre Espiritualidade (Perguntas: 6; 7; 8)

Relação com o trabalho e os colegas (Perguntas: 4; 5; 10; 12)	Relação com o trabalho e funcionários (Perguntas: 3; 4; 5; 11; 12)
Relação entre Espiritualidade e Liderança (Perguntas: 9; 10; 11)	Relação entre Espiritualidade e Liderança (Perguntas: 9; 10; 11)

Fonte: O autor

No que diz respeito aos colaboradores e relativamente ao **Perfil da Liderança**, percebe-se através das respostas obtidas que de um modo geral os colaboradores veem o líder como sendo alguém que se preocupa com eles e que os envolve na tomada de decisões, que os orienta, que fala das suas experiências, tal como se pode verificar nos seguintes excertos das entrevistas “Somos incentivados a melhorar sempre.” (entrevista 3). “Sim há sempre participação da nossa parte.” (entrevista 2) “Sim, sim, somos motivados a fazer o nosso trabalho (...) dá-nos ânimo e faz-nos procurar melhorar cada vez mais.” (entrevista 5). “Dão-nos liberdade, criatividade e têm uma abertura connosco, que noutros sítios não existe.” (entrevista 6). No entanto continua a existir sempre uma linha que separa o líder do funcionário “... ela diz-nos de sim ou se não, mas no fim as decisões são tomadas pela Direcção.” (entrevista 3). No geral, e pelo que se pode ler na transcrição das entrevistas (anexo 2), percebe-se, como referido, que os funcionários sentem-se envolvidos pelo seu líder e pela sua maneira de liderar, considerando-o democrático mas que ao mesmo tempo que sabe o seu lugar como líder e o lugar deles como funcionários.

No segundo tópico, **Percepção sobre Espiritualidade**, as respostas foram mais complicadas de obter, devido a uma certa dificuldade em compreender o tema “Lá está, outra pergunta difícil (...) várias coisas.” (entrevista 5). No que diz respeito a esta temática as respostas foram várias, estando no entanto muito ligadas a crenças religiosas “Desde a fé, a coisas sobrenaturais...” (entrevista 5). “Deus” (entrevista 3). “... nem sei muito bem como é que posso definir espiritualidade, mas coisas relacionadas com a religião e assim.” (entrevista 6). Mesmo sendo um tema de difícil compreensão percebe-se que a nível das outras pessoas, os funcionários percebem que existem cada vez mais pessoas a procurar um escape espiritual para as suas vidas. “Sim as pessoas precisam de ter tempo para elas.” (entrevista 3) “... hoje em dia como as coisas estão as pessoas estão mais voltadas para isso.” (entrevista 4) “...acho que se têm ligado muito mais à fé e à espiritualidade.” (entrevista 5). “Ioga, muita gente faz para relaxar.” (entrevista 7). O mesmo se pode dizer dos próprios e das actividades a que recorrem para se abstraírem “... meditação.” (entrevista 7). “Falar com Deus, para me dar força.” (entrevista 4) “Ia à missa antes...” (entrevista 8). Das respostas obtidas percebe-se que no geral o grupo ainda liga muito

a espiritualidade com a religião, o que leva a pensar duas situações, ou que é um tema que necessita ainda de mais desenvolvimento, o que é o caso, ou então a existência de dogmas sociais que ligam a espiritualidade a temáticas mais “obscuras” o que faz com que na sua maioria as pessoas não queiram falar sobre o assunto.

No tópico **Relação com o trabalho e os colegas**, as respostas dos colaboradores no geral de um bom ambiente de trabalho, de união entre todos e de um local onde aprendem e ganham experiência para o futuro. No que diz respeito ao local de trabalho, as respostas referem “... sinto-me realizada, sempre que passava por esta zona dizia, vai ser neste lugar que eu vou trabalhar. E lá está, estou a aqui a trabalhar. O que não quer dizer que não seja uma porta para o futuro.” (entrevista 8). “Embora queira ir mais longe. É um hotel muito conceituado.” (entrevista 7). “... sinto-me realizada a trabalhar qui, com certeza.” (entrevista 5). “Não era o que eu queria para a minha vida, foi o que na altura me surgiu, o que não quer dizer que eu esteja mal aqui.” (entrevista 4). Evidencia-se aqui uma grande variedade de respostas, mesmo sentindo-se todos bem, a maior parte dos inquiridos, talvez por serem maioritariamente jovens, veem este trabalho como o ponto de partida para o seu futuro. No que diz respeito à relação com os colegas, os inquiridos referem que “... não há problemas nenhuns entre ninguém, mas é evidente que quando temos muito trabalho, alguém resmunga sempre um bocadinho, mas nunca em termos de camaradagem.” (entrevista 2). “Sim, damo-nos todos muito bem, trabalhamos todos, ajudamo-nos, somos poucos.” (entrevista 3). “Primeiro somos pouco, e eu acho que em hotelaria há sempre uma ligação mais forte, mas aqui nesta casa, mesmo havendo algumas controvérsias como é normal nas famílias, somos todos uma família, pequenina, mas somos uma família.” (entrevista 5). Relativamente ao ambiente entre o grupo, este considera-se unido como se fosse uma grande família, que se ajuda mutuamente e que consegue resolver os problemas de forma prática e amigável.

Por fim, no que toca aos colaboradores, no tópico **Relação entre Espiritualidade e Liderança**, as respostas foram afirmativas mas muito vagas “Sim. Tem de ser.” (entrevista 6). “Sim, se a pessoa que lidera não tiver essa característica, não iria conseguir fazer o que vez no hotel...” (entrevista 2). “Eu acho que sim.” (entrevista 4). Através da análise das respostas obtidas percebe-se que mais uma vez foi complicado para os inquiridos falarem sobre espiritualidade e relacioná-la com a liderança, se bem no que no geral as respostas foram positivas e todos concordam que essa relação deve existir e ser implementada.

Relativamente às respostas obtidas por parte da Direcção do hotel, no tópico **Métodos de Liderança**, as respostas obtidas (retiradas na entrevista 1) foram “ Não tenho nenhum método

específico (...) mas tento fazê-las perceber para além daquilo que é necessário fazer aqui (...) Porque eu acho que se elas entenderem para além daquilo que se está a fazer aqui elas conseguem aperceber-se melhor do que têm a fazer (...) falho-lhes muito das viagens e do prazer dessas viagens (...) estou a tentar despertar a ideia da viagem, porque a viagem é conhecimento (...) uma coisa que eu gido muitas vezes é olhem e vejam (...) a humildade e o saber olhar e ver, acho que é meio caminho andado para o sucesso seja onde for (...) Eu penso que as opiniões deles são fundamentais, no entanto sabe que quem toma decisões tem de o fazer sozinho...”. Pelas respostas mencionadas e por outras presentes na transcrição da entrevista (anexo 2), percebe-se uma grande abertura por parte da Direcção quanto aos seus métodos de liderança, tentando transmitir as suas visões e experiencias ajudando todos a melhorar, sabendo no entanto, manter-se no seu lugar e o papel que desempenha no hotel.

No tópico **Percepção sobre Espiritualidade**, as respostas (retiradas da entrevista 1) obtidas referem que “... para mim a espiritualidade é uma coisa muito complicada (...) o meu cérebro funciona mais pelo racional (...) nada disto é em vão temos algum motivo para vir aqui à Terra (...) há qualquer coisa que nos trás aqui numa missão qualquer (...) Acredito que há um poder superior (...) sinto que há algo sempre comigo (...) gostava de fazer um retiro espiritual (...) para ver de perto o outro lado mais da meditação...”. Através da leitura destas passagens e da entrevista na íntegra, percebe-se uma certa confusão relativamente a esta temática, confusão essa presente em praticamente todas as pessoas, visto que só os ditos “iluminados” têm acesso a esse conhecimento.

No terceiro tópico **Relação com o trabalho e os funcionários**, a relação com o trabalho é “Não sinto que nada seja meu, as pessoas dizem-me tem um hotel, mas eu não sinto que seja meu. Faço as coisas com muito gosto e quando faço é porque gosto mesmo, mas se me deixar de fazer feliz desfaço-me delas num instante. Nós não nos podemos agarrar a uma coisa (...) não me apego ao material (...) tento antecipar os problemas para ter uma solução quando eles aparecem.”. Na relação com os funcionários “... digo-lhes a eles que gostava de ser uma pessoa meiguinha, que falasse assim baixinho, uma pessoa assim ternurenta e não sou (...) se aparecer alguém aqui a chorar (...) pego nela e começo a picá-la em vez de estar a acaricia-la, mas é a minha forma de tentar ajudar (...) digo muitas vezes aos funcionários que detesto quando as pessoas me trazem problemas e me trazem soluções (...) gosto de funcionários um bocado aguerridos, que questionem, que perguntem que sugiram (...) não gosto daquelas pessoas assim paradas que se limitam a receber ordens e depois ficam a remoer aquilo.”. Pela análise das respostas constata-se que neste caso o trabalho é importante mas a procura pela felicidade é-o

ainda mais, sendo que não existe um apego ao material. Quanto aos funcionários e como referido no primeiro tópico, existe uma relação em que o líder gosta de passar ensinamentos aos seus colaboradores, tentando criar neles uma vontade de aprender, saber estar e ter respostas e soluções para os problemas diários (citações retiradas da entrevista 1).

O último tópico, **Relação entre Espiritualidade e Liderança**, a resposta (retirada da entrevista 1) foi bastante assertiva: “Sim, claro.” A opinião acerca deste tema vai sendo desenvolvida ao longo da entrevista e será melhor abordada de seguida na discussão geral de todos os resultados.

#### **5.4. Discussão dos Resultados**

Através da análise total dos dados obtidos com os questionários e as entrevistas, percebe-se que, no caso do hotel em estudo, existe um bom nível de Capital Espiritual na equipa, que mesmo não sendo um termo conhecido pela maior parte das pessoas, neste caso em concreto, este capital, está a ser utilizado e desenvolvido.

Fazendo uma analogia com o que foi referido na revisão teórica do trabalho, existem determinados pontos que estão em consonância.

A nível da Inteligência Espiritual de Zohar e Marshall, o nível do grupo é relativamente alto (25,1), o que nos leva a crer que ainda existe uma boa margem de progressão para o desenvolvimento da mesma.

No que diz respeito à Espiritualidade, constata-se que existe uma certa dificuldade em falar ou definir este conceito. Pelas respostas obtidas denota-se uma ligação, algo persistente com a religião, algo que Silva (2008) refere como sendo causado por diversos dogmas criados durante séculos e que continuam a persistir na sociedade actual. No entanto as respostas são diversas e praticamente todas referem admitir a existência de algo superior, ligando isso à Religião, algo exposto por Fry (2003) quando refere que a religião é a parte material da espiritualidade, a necessidade de as pessoas terem algum objecto não abstracto para se poderem “agarrar”.

Quanto ao líder, que é um dos factores mais importantes para o desenvolvimento do presente estudo, conclui-se que, no caso do líder do hotel existem alguns pontos que merecem atenção.

Tendo em conta as respostas obtidas na entrevista nota-se a relação com as mesmas e a teoria de Chopra (2014) sobre o que é ser-se um bom líder. O primeiro ponto dessa teoria diz respeito ao saber e ouvir, algo que foi bastante referido na entrevista como sendo algo que o líder faz no seu dia-a-dia e que incute aos seus funcionários. O segundo ponto, dos vínculos emocionais,



Chopra, refere que se devem afastar as emoções tóxicas, algo também referido ao longo da entrevista, quando o líder refere que quando existem problemas gosta de se abstrair das emoções da pessoa, tentando fazê-las chegar a uma solução sem haver envolvimento emocional. O terceiro ponto, consciência, também foi um tema recorrente ao longo da entrevista, nomeadamente quando o líder referiu conhecer aquilo que o faz feliz, referindo que se o deixar de o ser (feliz) procura novas oportunidades e realidades que o levem de volta a esse estado. O ponto do fazer também está presente, quando é referido, no caso do líder que este orienta os seus funcionários a cumprir os objectivos e assumindo a responsabilidade pelas decisões a tomar. A nível do *empowerment*, também está presente quando se refere a delegação de responsabilidades e pedindo opiniões. A nível da responsabilidade, o líder sente-se responsável por ensinar e guiar o seu grupo para os ajudar a crescer enquanto pessoas e funcionários. Por fim o sincronismo está igualmente presente no caso deste líder, no entanto como refere Chopra (2014), é algo que todos precisam de explorar e desenvolver.

No que concerne ao tipo de liderança verifica-se igualmente uma ligação entre o referido por alguns autores (Fry, 2003; Zohar & Marshall, 2005; Frisdiántara & Sahertian, 2012; Geaney, s/d) e as respostas obtidas na entrevista feita ao líder do hotel, no que respeita aos factores da existência de uma vida interior, perseverança, honestidade, ao encorajamento, paciência, lealdade entre outros, que se podem verificar na revisão da literatura.

No entanto e tendo em conta esta breve análise, constata-se que ainda são necessários alguns desenvolvimentos no que diz respeito ao Capital Espiritual da empresa, para tal e como referido, Bukhard e Moggi (2009) falam sobre o modelo de Gestão do Capital Espiritual da Empresa, algo que os gestores devem seguir para poderem melhorar a sua liderança e a empresa que gerem.

Em estudos do género efectuados noutras empresas, Dillenburg (2008), numa empresa de correios; Aydin e Ceylan (2009), numa siderurgia, verificou-se que existe uma ligação positiva entre as respostas da liderança e dos colaboradores, no caso da entrevista, assim como uma ligação entre quase todos os estudos apresentados. A percepção retirada das entrevistas e da análise dos questionários mostra, mesmo não havendo muita consciência disso, que existe uma conexão entre aquilo que foi referido sobre o Capital Espiritual nas organizações e aquilo que os funcionários vivem no seu dia no hotel. Seja através do seu envolvimento, do facto de terem a sua opinião como tida em conta, do facto de serem incitados a desenvolverem-se, ou de outros factores que podem ser encontrados, percebe-se no final, que sim, o Capital Espiritual tem uma grande influência e importância nas empresas. No caso de Aydin e Ceylan (2009), o seu estudo

não foi conclusivo devido a, segundo os autores, se tratar de uma empresa onde o trabalho é bastante pesado e repetitivo, sendo difícil desenvolver esta temática naquele meio. Em contrapartida os resultados do trabalho de Dillenburg (2008), foram positivos e foi demonstrada a importância deste capital no seio daquela empresa.

Referindo isto, dar-se-á, de seguida, início ao capítulo das considerações finais, onde se irá dar resposta aos objectivos e pergunta de partida deste estudo, assim como, serão retiradas as principais conclusões às quais se chegaram, algumas delas já mencionadas, mas que serão apresentadas como um conjunto. Serão igualmente apresentadas recomendações para futuros estudos, que possam contribuir mais um pouco para o desenvolvimento desta temática.

## **Capítulo VI: Considerações finais**

A natureza humana continua a ser um mistério para a maioria dos estudiosos das várias áreas do saber. No entanto nos últimos anos muitos autores, como os referidos ao longo do presente estudo, têm tentado explorar uma área que até então sempre foi posta de parte pela Ciência, essa área é a Espiritualidade.

Uma das áreas do desenvolvimento humano que tem ganho alguma exposição nas últimas décadas é a relação do Ser Humano com o seu local de trabalho.

No mundo corporativo cabe ao líder unificar as capacidades de cada um dos seus funcionários, tendo em conta as suas diferenças, crenças, valores, emoções e sentimentos. Segundo vários autores (Fry, 2003; Zohar & Marshall, 2005; Dillenburg, 2008) a verdadeira função de um líder está em procurar e identificar, em cada um dos seus funcionários as suas potencialidades como ser espiritual.

Esta valorização do Homem e do seu potencial, fez com que várias teorias de liderança, seguidas durante décadas (Rosa, 1994), comessem a ser reformuladas e pensadas de forma a colocar o Homem como sendo o centro das empresas (Fry, 2003; Zohar & Marshall, 2005). Esta reformulação fez com que o ser humano se comesse a voltar mais para o seu interior e para o desenvolvimento das suas capacidades que até então estavam esquecidas no subconsciente de cada um.

No que concerne aos objectivos propostos no início do presente estudo, todos tiveram respostas que foram sendo recolhidas ao longo da revisão da literatura e do estudo de caso.

O objectivo **Perceber o Conceito de Espiritualidade**, trouxe diferentes perspectivas (Fry, 2003; Zohar & Marshall, 2005; Kivitz, 2007), perspectivas essas que conjugadas com as respostas obtidas com os dados das entrevistas, nos mostram o quão difícil é encontrar uma definição para este tema. A grande conclusão que se pode retirar de todas estas perspectivas é a de que a Espiritualidade é um conceito praticamente impossível de definir, seja por não existir ainda um grande grau evolutivo no Homem para o entender, ou simplesmente por se tratar de um conceito que realmente não pode ser definido e categorizado, sendo vivenciado por cada um de forma individual e partilhado com os outros de forma abstracta.

Quanto ao objectivo **Perceber quais os Novos Paradigmas da Liderança** trouxe ao longo do estudo um novo vislumbre sobre o que poderá vir a ser no futuro do mundo corporativo terrestre. A liderança espiritual, estudada por diversos autores como Fry (2003) ou Frisdiantara e Sahertian (2012), é esse novo paradigma que necessita de mais estudos e aceitação social para poder funcionar em pleno e fazer cumprir os seus preceitos. A conclusão a que se chega com o entendimento deste novo paradigma é a de que cada vez mais pessoas estão a desenvolver esta vertente de liderança, grande parte sem se dar conta, como no caso do hotel em estudo, mas que no fundo sentem que chegou a hora de mudar velhos paradigmas e abraçar novos começos.

O objectivo **Estudar o Conceito de Capital Espiritual**, é demonstrado a partir dos estudos que este pode provocar um certo sentimento de incerteza quanto ao seu verdadeiro significado. Este tipo de capital está intimamente ligado com a Inteligência Espiritual e juntos ajudam o ser humano a perceber quem é e quais são os seus objectivos. Este tipo de capital está relacionado com os restantes, sendo considerado o centro (Zohar & Marhsall, 2005). A integração dos três capitais e das suas respectivas inteligências, fortalece e capacita o ser humano a enfrentar mudanças e a encontrar soluções para a sua vida e para o meio em que se encontram. A conclusão a que se chega é a de que como referido no início deste capítulo, a natureza do Homem ainda esconde muitos segredos. A existência de um capital onde estão agregados os valores, crenças, princípios de cada um é mais um passo para se desvendarem esses segredos, pois quando mais se descobrir sobre este capital, mais conhecimento se obterá sobre o ser humano e aquilo que o motiva.

Por último o objectivo **Compreender qual é a influência e a importância do Capital Espiritual nas Organizações**, obteve resposta ao longo da revisão da literatura e das perspectivas nela referenciadas. Zohar e Marshall (2005), Bukhard e Moggi (2009), apresentam modelos e métodos para se integrar o Capital Espiritual nas organizações. Relativamente a conclusões, pela leitura das teorias percebe-se que o mundo empresarial ainda está muito

voltado para os velhos paradigmas e que somente a longo prazo é que se começarão a notar os efeitos do Capital Espiritual, naqueles locais onde este já está a ser implementado de forma consciente ou não. Pela análise feita ao longo de todo o estudo conclui-se que seja a longo ou a curto prazo, o Capital Espiritual está presente em cada pessoa e quanto mais consciência tiverem da sua existência melhor se poderá tornar a sua vida e melhor o seu local de trabalho.

Tendo em conta a diversidade de teorias apresentadas e a ideias obtidas através das entrevistas, parece-nos que a junção das duas partes trouxe um novo entendimento acerca do tema proposto, resultando isto numa pesquisa que pode ser considerada satisfatória, tendo em conta a temática em estudo e a dificuldade que ainda existe em se debater o tema.

Tendo em conta a pergunta de partida, baseada no título desta investigação: **“Qual a influência e importância do Capital Espiritual na Cultura Organizacional das empresas de Turismo?”**, e seguindo a linha de pensamento referida em capítulos anteriores, relativamente às conclusões obtidas em estudos do género, no presente estudo e no caso do hotel, também se pode considerar que este tipo de capital influencia o seu funcionamento, mesmo sendo um tema desconhecido pela maior parte das pessoas e neste caso dos funcionários. Pelos dados obtidos, dos questionários e das entrevistas, percebe-se que existe a vontade por parte do líder do hotel de criar um bom ambiente de trabalho, envolvendo todos os seus colaboradores e incitando-os a melhorar e a aprender, inculcando-lhes diferentes valores e princípios. Ao longo da revisão da literatura percebe-se igualmente que este capital é importante não só para as empresas turismo, mas também para outras de outras áreas, visto que, como referido, o Capital Espiritual é algo que é inato a cada ser.

No que se refere à hipótese inicial: **“Existe alguma propensão, por parte dos líderes, para adoptarem a Espiritualidade, nos seus modelos de gestão”**, a resposta foi obtida ao longo do desenvolvimento de toda a pesquisa. O teste desta hipótese é positivo, visto que mesmo não tendo sido debatido de forma explícita, no caso do líder do hotel, percebe-se a sua intenção e interesse em continuar a ajudar na progressão dos seus colaboradores, encorajando-os a ter uma opinião, unindo-os e a contribuir para a sua evolução enquanto pessoas e profissionais.

## **6.1. Conclusão**

Como conclusão geral, e após ter sido finalizado todo o estudo, percebe-se que existe por parte do Carmo's Boutique Hotel uma certa abertura no que diz respeito à espiritualidade e a valores espirituais. Esses mesmos valores verificam-se ao longo da análise dos dados obtidos e vão de

encontro aos valores espirituais referidos por alguns autores, tal como: a união; humildade; coragem; vontade de ir mais além; fé, entre outros.

Nos últimos anos têm sido publicados cada vez mais estudos, sejam eles artigos, livros, teses, dissertações, no campo da espiritualidade e da sua relação com o Homem e o seu meio. Dos estudos apresentados e das teorias nele expostas, percebe-se que existe um elo de ligação entre praticamente todas: o autoconhecimento e a evolução de cada um de forma individual e em grupo.

A nível de dificuldades no desenvolvimento da pesquisa, a principal, que pode ser referida, foi a de tentar agrupar diferentes teorias, de um tema ainda pouco compreendido a nível social, de forma a torná-las mais perceptíveis, a quem ler este estudo, criando uma linha de pensamento lógica e de fácil entendimento. A nível da metodologia a grande dificuldade foi tentar perceber quais seriam os melhores métodos a adoptar, tendo em conta o tema e o tamanho da amostra, visto que, os diferentes autores estudados seguiram diferentes abordagens.

No que concerne a futuras pesquisas e seguindo a linha retratada nas dificuldades, seria interessante: Perceber qual seria a melhor metodologia a empregar para uma investigação deste tipo; fazer estudos do género em hotéis de maiores dimensões; realizar mais estudos do género, mas desta vez ligados a outras empresas, nomeadamente a empresas do sector primário; acima de tudo fazer pesquisas e investigações que promovam o conhecimento nesta área e na área do desenvolvimento humano.

Num contexto geral com o presente estudo pretendeu-se dar a conhecer e aprofundar um pouco mais esta temática, tentando fazer-se uma ligação com o caso do turismo, que é uma área que movimenta milhões de pessoas, ou seja, milhões de vontades e de opiniões. Neste caso em particular, são as empresas ligadas ao turismo que recebem esses milhões de pessoas, sendo que essa recepção só poderá ser bem-feita se as pessoas que recebem estiverem bem consigo próprias e com a sua vida.

Em suma, a História da Humanidade tem sido caracterizada por diferentes ciclos, uns menos bons outros melhores. O Homem passou por um longo processo evolutivo, desde o seu aparecimento na Terra até aos dias de hoje. A Idade Média foi um dos momentos mais negros pelo qual a Humanidade passou, mas a abertura da mente do Homem para novos horizontes, levou-os a um Renascimento que culminou nas Revoluções que existiram a nível Industrial, Tecnológico, Científico e Social. Talvez o Homem actual esteja a atravessar novamente uma Idade Média, que talvez possa não ser tão devastadora como a anterior, mas que mesmo assim

tem feito as suas “vítimas”. No entanto e tendo em conta o perfil cíclico da História, mais cedo ou mais tarde, um novo Renascimento voltará a aparecer, mas para tal será necessária uma nova abertura por parte do Homem, mas desta vez essa abertura poderá ter que ser a um nível mais profundo do ser, pois tal como refere Isaac Newton: “ *O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano.* ”.

## **Capítulo VII: Referência Bibliográficas**

- AMRAM, Y. (2007). “ What is Spiritual Intelligence? An Ecumenical, Grounded Theory”. Institute of Transpersonal Psychology;
- AYDIN, B.; e CEYLAN, A. (2009). “The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity”. African Journal of Business Management, Vol. 3;
- AYRANCI, E.; e SEMERCIOZ, F. (2011). “ The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers”. International Journal of Business Management, Vol. 6;
- BARROS, A. e LEHFELD, N. (1986). Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. São Paulo. McGraw-Hill;
- BETTEGA, J. (2009). A Experiência da Espiritualidade e sua Relação com o Desempenho dos trabalhadores em uma Indústria metalúrgica do segmento Electroeletrônico. Universidade de Caxias do Sul. Dissertação para obtenção do grau de Mestre;
- BEUREN, I. (Org) (2003). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. São Paulo. Atlas S.A;
- BURHARD, D.; MOGGI, J. (2009). O Capital Espiritual da Empresa. Rio de Janeiro, Elsevier;
- BURKE, R. (2006). “Leadership and Spirituality”. Foresight, Vol. 8;
- CHIAVENATO, I. (2000). Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª Edição. Rio de Janeiro;
- CHOPRA, D. (2014). A Alma do Líder. Porto, Porto Editora, lda;
- CUNHA, A. (2013). Novos Líderes para um Novo Mundo. Barreiro, Topbooks;
- DENT, E., HIGGINS, M., WHARF, D. (2005). “Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions.” The Leadership Quarterly, Vol. 16;
- DILLENBURG, C. (2008). A Influência do Capital Espiritual na Formação do Ser Integral e do Ambiente Organizacional. Novo Hamburgo, Centro Universitário Feevale. Monografia para obtenção do grau de Bacharel;
- FACHADA, O. (1998). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa, Edições Rumo, lda;

- FACHADA, O. (2014). *Liderança: A Prática da Liderança, a Liderança na Prática*. Lisboa, Edições Sílabo, lda;
- FAIRHOLM, G. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Greenwood Publishing Group. USA;
- FERRAGE, V. (2012). *Espiritualidade e Comportamento de Cidadania Organizacional – Expressões de cidadania nas organizações: Um estudo de caso*. Universidade Aberta de Lisboa. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre;
- FIGUEIREDO, G. (2007). *As Novas Tendências em Turismo: Turismo Espiritual e o Mercado das Organizações*. Aveiro, Universidade de Aveiro, Dissertação para obtenção do grau de Mestre;
- FREITAS, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. Funchal, Universidade da Madeira. Dissertação para obtenção do grau de Mestre;
- FRISDIANTARA, C.; e SAHERTIAN, P. (2012). “The Spiritual Leadership Dimension in Relation to Other Value-Based Leadership”. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2;
- FRY, L. (2003). “Toward a theory of spiritual leadership”. *The Leadership Quarterly*, Vol.14;
- GEANEY, M. (s/d). “A Spirituality Leadership Competency Model: What does it take to be a Spiritual Leader in Business”. Division of Business Management Sciences, Felician College;
- GOLEMAN, D. (2006). *Inteligência Emocional*. Espanha. Idea y Creación Editorial;
- HILL, M.; HILL, A. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ªed. Lisboa, Edições Sílabo;
- JAVAHERI, H. *et al* (2013). “Survey Relationship Between Spiritual Intelligence and Service Quality”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4;
- JORGENSEN, D. (1989). “Participant Observation – A Methodology for Human Studies”. *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 15;
- KING, B. (2008). *Rethinking Claims of Spiritual Intelligence: A Definition, Model and Measure*. Trent University. Tese para obtenção do grau de Mestre;
- KING, D.; e DECICCO, T. (2009). “A Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence”. *International Journal of Transpersonal Studies*, Vol. 29;



- KIVITZ, R. (2007). *Espiritualidade no Mundo Corporativo: Aproximações entre prática religiosa e vida profissional*. Universidade Metodista de São Paulo. Dissertação para obtenção do grau de Mestre;
- LAKATOS, E., e MARCONI, M. (2001). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo. Atlas;
- LIMA, M. (1987). *Inquérito Sociológico. Problemas de Metodologia*. Lisboa. Ed. Presença;
- MARTINS, G.; e PEREIRA, M. (2009). “Contribuições da Liderança Espiritual para o desempenho Organizacional Sustentável”. *FACES R. ADM.*, Vol. 8;
- MESSIAS, F. *et al* (2013). “O Impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho.” *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, Vol. 22;
- MIDDLEBROOKS, A., NOGHIU, A. (2010). “Leadership and Spiritual Capital: Exploring the Link between Individual Service Disposition and Organizational Value.” *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6;
- MOSER, R. *et al* (2012). VIII Congresso de Excelência em Gestão. Impactos da Cultura de Clima Organizacional nas Organizações. Universidade de Caxias do Sul, 8 e 9 de Junho;
- MOURA, T. (2011). *A Importância do Desenvolvimento da Inteligência Espiritual nas Organizações e o papel da Pedagogia Empresarial*. Universidade Cândido Mendes. Monografia para obtenção do grau de Especialista;
- NASCIMENTO, D. (2009). *Percepções de Cultura e Mudança Organizacional*. Universidade de Coimbra. Dissertação para obtenção do grau de Mestre;
- PRODANOV, C. (2006). *Manual de Metodologia Científica*. Novo Hamburgo. Feevale;
- ROSA, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança*. Lisboa, Editorial Presença;
- SILVA, B. (2011). VII Congresso de Excelência em Gestão. Capital Espiritual: A Evolução do Capitalismo. Universidade de Caxias do Sul, 12 e 13 de Agosto;
- SILVA, R. (2008). “Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional”. *Psicologia, Ciência e Profissão*, Vol. 28;
- SMITH, M.; KELLY, C. (2006). “Wellness Tourism”. *Tourism Recreation Research*, Vol. 31;

- SOUSA, F. (2013). A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Gestão: um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos. Universidade Federal do Piauí. Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel;
- TUCKMAN, B. (2000). Manual de Investigação em Educação. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian;
- VERGARA, S. (2000). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª. Ed.. São Paulo. Ed. Atlas;
- WIGGLESWORTH, C. (2006). “ Why Spiritual Intelligence is Essential to Mature Leadership”. Conscious Pursuits, Inc.;
- WOLMAN, R. (2001). Inteligência espiritual. Rio de Janeiro. Endiouro;
- YIN, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre. Bookman;
- ZAVAREZE, T. (2008). Cultura Organizacional: Uma Revisão da Literatura. Universidade Federal de Santa Catarina. Artigo do Laboratório Fator Humano;
- ZOHAR, D., MARSHALL, I. (2005). Spiritual capital: Wealth we can live by. USA, Berrett-Koehler Publishing.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Questionário**



O presente questionário foi elaborado no âmbito do Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento como parte integrante da Dissertação que tem como tema “Os Novos Paradigmas Liderança: A importância e Influência do Capital Espiritual na Cultura Organizacional das empresas de Turismo – Estudo de Caso no Distrito de Viana do Castelo”.

Trata-se de um instrumento de recolha de dados, que visa perceber e avaliar a Inteligência Espiritual dos inquiridos.

O questionário é individual, anónimo e confidencial. Todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Agradeço a sua colaboração e peço-lhe que responda com a máxima sinceridade a todo o questionário, pois disso dependerá o rigor científico do estudo final.

O Aluno,  
Tiago Teixeira

#### **I-Perfil Sociodemográfico**

**Idade:** [\_\_\_\_]

**Género:** M [\_\_\_\_]      F [\_\_\_\_]

**Estado Civil:** \_\_\_\_\_

#### **Habilitações Literárias:**

1º Ciclo	
2º Ciclo	
3º Ciclo	

Secundário	
Licenciatura/ Bacharelato	
Mestrado/ Pós-graduação/ Doutoramento	

## **II – Questões para avaliação do nível de Inteligência Espiritual**

Responda às questões assinalando com (X) a resposta que considerar a mais correcta, utilizando a escala (0-4) conforme apresentado

**0 – Completamente Falso; 1 – Algo Verdadeiro; 2 – Verdadeiro; 3 – Muito Verdadeiro; 4 – Completamente verdadeiro.**

1. Sente que existe uma vida mais profunda (interior)?	0	1	2	3	4
2. No final de cada dia, costuma reflectir sobre as experiências e situações que aconteceram?	0	1	2	3	4
3. Sente uma presença profunda dentro de si?	0	1	2	3	4
4. Sente-se confortável com o silêncio?	0	1	2	3	4
5. Consegue confrontar verdades desconfortáveis, acerca de si próprio?	0	1	2	3	4
6. Segue os seus instintos mesmo que isso implique correr riscos?	0	1	2	3	4
7. Sente-se à vontade em se abrir e ser vulnerável para com os outros?	0	1	2	3	4
8. Gosta de falar e brincar com crianças?	0	1	2	3	4
9. Alguma vez sentiu que toda a existência ou realidade estava presente para si num determinado momento?	0	1	2	3	4
10. Sente-se guiado por uma força ou bússola interior?	0	1	2	3	4
11. Sente-se motivado por ideais de ajuda aos outros e pelo serviço a alguma causa maior?	0	1	2	3	4
12. Vive segundo os seus ideais de vida?	0	1	2	3	4
13. Sente-se chamado a “fazer algo mais” por forma a melhorar a sua <i>performance</i> habitual?	0	1	2	3	4
14. Sente-se inspirado por algum grande líder do passado ou do presente?	0	1	2	3	4
15. Costuma reflectir sobre o significado da vida, o propósito da sua vida e o significado das suas relações fora e no trabalho?	0	1	2	3	4
16. Olha para a relação existente entre coisas aparentemente diferentes?	0	1	2	3	4
17. Costuma procurar um contexto mais alargado no qual possa colocar os seus problemas?	0	1	2	3	4

<b>18. Sente que existe alguma ligação entre o que acontece à sua volta (acontecimentos, problemas)?</b>	0	1	2	3	4
<b>19. Já teve a experiência de antecipar aquilo que outras pessoas estavam a pensar e sentir um fluxo de energia proveniente delas?</b>	0	1	2	3	4
<b>20. Alguma vez sentiu que tudo poderia ser permitido através de amor infinito, clareza infinita ou presença infinita?</b>	0	1	2	3	4
<b>21. Sente os sentimentos dos outros, as suas dores ou alegrias?</b>	0	1	2	3	4
<b>22. Alguma vez notou um sentimento universal de gentileza ou de amor que alimente?</b>	0	1	2	3	4
<b>23. Concorda com a afirmação “ Eu sou o protector do meu irmão, porque o meu irmão sou eu próprio”?</b>	0	1	2	3	4
<b>24. Alguma vez sentiu reverência ou temor por toda a existência?</b>	0	1	2	3	4
<b>25. Sente empatia pelo sofrimento, dor ou raiva, de pessoas que não concordam consigo ou que possam ser uma ameaça para si?</b>	0	1	2	3	4
<b>26. Relaciona-se facilmente com pessoas diferentes de si?</b>	0	1	2	3	4
<b>27. Numa festa, tenta conhecer pessoas novas ou fica a conversar apenas com as que conhece?</b>	0	1	2	3	4
<b>28. Sente que existem diferentes caminhos para se atingirem objectivos ou para a resolução de problemas?</b>	0	1	2	3	4
<b>29. Quando numa conversa não concorda com a opinião da outra pessoa, consegue compreender o seu ponto de vista?</b>	0	1	2	3	4
<b>30. Está disposto a manter as suas convicções mesmo quando todos à sua volta não concordam?</b>	0	1	2	3	4
<b>31. Está disposto a ser impopular por uma boa causa?</b>	0	1	2	3	4
<b>32. Veste-se para se agradar e não aos outros?</b>	0	1	2	3	4
<b>33. Gosta da sua própria companhia?</b>	0	1	2	3	4
<b>34. Costuma considerar e ouvir concelhos de outras pessoas antes de seguir o seu próprio caminho?</b>	0	1	2	3	4
<b>35. Tenta perceber o significado por detrás de regras, costumes ou acontecimentos?</b>	0	1	2	3	4
<b>36. Não fica satisfeito com primeiras explicações?</b>	0	1	2	3	4
<b>37. Gosta de recolher e estudar informações expressas por outras pessoas para compreender a sua origem?</b>	0	1	2	3	4

<b>38. Costuma refletir sobre comportamentos culturais ou tendências e perguntar-se porque é que são assim?</b>	0	1	2	3	4
<b>39. Gosta de manter-se sempre actualizado?</b>	0	1	2	3	4
<b>40. É bom a olhar para questões de diferentes ângulos e perspectivas?</b>	0	1	2	3	4
<b>41. Quando procura novas experiências costuma sair da sua zona de conforto?</b>	0	1	2	3	4
<b>42. Questiona o valor das coisas deixadas tal como estão?</b>	0	1	2	3	4
<b>43. Costuma abrir-se para recolher informações que o possam ajudar na resolução dos seus problemas?</b>	0	1	2	3	4
<b>44. É bom a perceber o conjunto de tudo o que o rodeia?</b>	0	1	2	3	4
<b>45. Aprende e cresce com os erros do passado?</b>	0	1	2	3	4
<b>46. Quando lhe acontecem coisas más, encontra um caminho para as ultrapassar?</b>	0	1	2	3	4
<b>47. Costuma oscilar entre momentos de grande alegria e depressão?</b>	0	1	2	3	4
<b>48. A perda de certezas leva-o a uma fé e visão mais profunda?</b>	0	1	2	3	4
<b>49. Encontra razões para abraçar ideais apesar da maldade e confusão do mundo?</b>	0	1	2	3	4
<b>50. Sente-se feliz por ser apenas um peão num grande jogo?</b>	0	1	2	3	4
<b>51. Se comete um erro, admite-o?</b>	0	1	2	3	4
<b>52. Acredita que a sua importância advém de algo maior, e que deve os seus dons a uma fonte mais profunda?</b>	0	1	2	3	4
<b>53. Fica receptivo para receber sugestões e contribuições dos outros, mesmo não contando com elas?</b>	0	1	2	3	4
<b>54. Aceita as suas limitações e sabe aquilo que pode e deve fazer?</b>	0	1	2	3	4
<b>55. Sente que quer fazer a diferença nesta vida?</b>	0	1	2	3	4
<b>56. Quando o ajudam, sente que devia fazer o mesmo aos outros?</b>	0	1	2	3	4
<b>57. Sente-se chamado a retribuir todo o bem que lhe fizeram na vida?</b>	0	1	2	3	4
<b>58. Sente responsabilidade pelo mundo, pela sua comunidade e pelos outros?</b>	0	1	2	3	4
<b>59. Sente que existe na sua vida um caminho que deve seguir?</b>	0	1	2	3	4

(Nota do Autor: O presente questionário foi adaptado e traduzido do livro “*Spiritual Capital: Wealth we can live by*”, de Danah Zohar e Ian Marshall, edição de 2006.)

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

## **Anexo 2 – Entrevistas**

### **Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas nos dias 13 e 20 de Maio de 2014. Sendo entrevistas semi-estruturadas, seguiu-se um guião, no entanto as perguntas foram sendo adaptadas às respostas dadas e ao tempo disponível dos funcionários, que se encontravam em horário de trabalho. Importa ainda ressaltar que antes do início das mesmas, todos os participantes foram informados acerca da temática e objectivos do trabalho, foi-lhes pedida autorização para se poder gravar a entrevista e foi-lhes garantido o anonimato, sendo que o entrevistador nas entrevistas terá a letra (E) e os entrevistados, as letras (EN) e números de 1 a 8.

#### **Guião de perguntas para os funcionários**

1. Quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção do Hotel, para motivar os colaboradores?
2. Quais são as posturas tomadas pela Direcção do Hotel para compelir a equipa a cumprir as metas e objectivos da empresa?
3. Sente que a Direcção se preocupa com a opinião dos seus colaboradores aquando das tomadas de decisão?
4. A nível pessoal sente-se valorizado e realizado no seu local de trabalho?
5. Sente que essa valorização e realização, estão ligadas a algo mais profundo, espiritual por exemplo?
6. Quando pensa na palavra espiritualidade qual é a primeira coisa que lhe vem à cabeça?
7. Sente que existe cada vez mais gente a procurar uma vida mais espiritual? Por quê e de que forma?
8. Recorre a alguma prática espiritual no seu dia-a-dia e no seu trabalho para conseguir realizar as tarefas que tem que fazer?
9. Na tua opinião a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas? De que forma?
10. Acredita que existe espiritualidade na empresa e na equipa com que trabalha? Por quê?
11. Sente que por parte dos seus superiores existe a propensão de criar um ambiente de união entre todos?

12. Se pudesse melhorar ou mudar algo no ambiente organizacional em que trabalha, o que mudaria? Por quê?

### **Guião de perguntas para a Direcção do Hotel**

1. Na sua opinião que perfil e atitudes deve ter um gestor por forma a motivar a sua equipa?
2. Como líder, quais os métodos que utiliza para convencer os seus colaboradores a cumprirem e seguirem os objectivos e metas do Hotel?
3. Que tipo de benefícios e/ou recompensas existem para com aqueles colaboradores que cumpram todas as normas do hotel?
4. Quais são para si, os atributos/qualidades imprescindíveis para um bom funcionário?
5. Na tomada de decisões, estas são tomadas sozinho ou tem em atenção a opinião dos seus colaboradores?
6. O que significa espiritualidade para si?
7. Sente que existe cada vez mais gente a procurar uma vida mais espiritual? Por quê e de que forma?
8. Recorre a alguma prática espiritual no seu dia-a-dia e no seu trabalho para conseguir realizar as tarefas que tem que fazer?
9. Na sua opinião a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas? De que forma?
10. Acredita que existe espiritualidade na empresa e na equipa que lidera? Por quê?
11. Pretende criar um ambiente de união entre todos os seus colaboradores, onde exista respeito pelas opiniões e diferenças de todos? De que forma?
12. Se pudesse melhorar ou mudar algo no ambiente organizacional em que trabalha, o que mudaria? Por quê?

### **Entrevista 1:**

E: Como líder do hotel quais são os métodos que utiliza para convencer ou motivar os seus colaboradores a cumprirem todos os objectivos e metas que tem para o hotel?



EN1: Não tenho nenhum método específico, a única coisa que eu falo e às vezes (...uhh...) costuma-se dizer que se perde tempo, embora eu não o ache que seja perda de tempo. Digo-lhes a eles, que por vezes me desvio do que estamos a fazer, que é um certo investimento que eu faço nas pessoas, por vezes não sei se é bem entendido ou não, mas tento fazê-las perceber para além daquilo que é necessário fazer aqui, ok. Porque eu acho que se elas entenderem para além daquilo que se está a fazer aqui elas conseguem aperceber-se melhor do que têm que fazer aqui.

E: Tem algum exemplo?

EN1: Por exemplo quando a gente fala de um hotel, o estar num hotel o serviço do quarto, o serviço de cozinha, eu tento sempre incutir-lhes aquilo que há de novo, por exemplo, no caso de eles viajarem, a necessidade de eles viajarem. A primeira coisa que se deve fazer quando se tem dinheiro não é comprar um carro, nem comprar uma casa, é viajar. É uma coisa que eu lhes digo muitas vezes, falho-lhes muito das viagens e do prazer dessas viagens, eles talvez não entendem, mas eu ao fazer isso estou a tentar despertar a ideia da viagem, porque a viagem é o conhecimento. Basta olhar e ver, uma coisa que eu digo muitas vezes é olhem e vejam, vejam. Porque olhar sem ver não dá. Muitas vezes chamo a atenção disso e portanto para eles se aperceberem que a gente aprende a olhar e ver, só a olhar não dá. Porque falar, ir para cursos de formação, dar formação, naquela formação convencional não acredito muito, as escolas e instituições são importantes para dar uma formação de base, que vai gradualmente subindo de nível, mas depois quando se entra nas empresas não somos escola, somos uma escola diferente, somos digamos a escola da vida que é o olhar o perceber. Às vezes leva-se um raspanete ou dá-se um raspanete e às vezes chamo-os à atenção, eu acho que eles que entendem. Eu dou-me por satisfeita se um dia eles saírem daqui, eu tive sempre este comportamento com as pessoas com quem trabalhei e já trabalhei com muita gente, claro que nunca trabalhei com pessoas com este nível, trabalhei sempre com gente com muito mais nível de formação, licenciadas e etc, ou seja, pessoas com outro nível de formação e portanto eu tento sempre incutir-lhes isso que existe a necessidade de conhecimento, a escola de ver, olhar e ver, estou sempre a repetir isto e não considero que seja uma perda de tempo, digo-lhes isso a eles, que é o eles aprenderem a olhar e a ver e aprenderem sempre mais, a serem profissionais, o que fizerem façam bem feito (...)

E: Tentar ir mais além.

EN1: Exactamente. O que eu tento é esticar, às vezes digo-lhes mesmo isso (...uhh...) eu tento esticá-los, puxar por eles, só que nem sempre, digamos, a experiência diz-me que 20% das pessoas deixam-se esticar e chegam ao limite. E depois quando chegam ao limite e conseguem

passar essa barreira conseguem ser muito melhores, maiores, etc. Aqueles que não conseguem, que dizem, isto é muita pressão (...)

E: A zona de conforto.

EN1: É aquela zona de conforto que as pessoas não conseguem passar e portanto saem. E saem exactamente por essa razão. Eu penso que isto é uma questão que atravessa, é transversal em vários sectores, em várias empresas, nos hotéis a mesma coisa (...uhh...), portanto existe para aí 20% das pessoas e por isso é que vai seleccionando, elas vão rodando, vão saindo uns e há outras que vão ficando até se arranjar uma equipa que tenha mais ou menos esse nível, não é, isso é o ideal para qualquer organização. É que essa equipa tem essa situação. Portanto a minha formação é, eu considero que sou um bocado abrutalhada. Abrutalhada no sentido em que eu digo as coisas, não assim com aquela forma como normalmente os professores nas escolas falam, com muito mais meiguice e não sei quê, mas tento sempre ser um bocado mais dura com eles, embora por vezes misture um bocado de dureza com brincadeira com eles, acho que por vezes brinco um bocado e mais com eles. Pronto, acho que é essa forma que lhes tento ensinar, mas praticamente reduz-se a isto a ensinar-lhes mais do que aquilo que eles devem saber e principalmente eu digo-lhes que me agrada, sempre que eles saem daqui e que saiam daqui um dia que aprenderam aqui alguma coisa, mesmo que digam, olhe lá as pessoas são exigentes, a Maria do Carmo é assim uma pessoa muito chata. Porque realmente a vida não é muito fácil e eles, acho que a coisa mais difícil que há, e digo-lhes isso a eles, antigamente havia pessoas que eram analfabetas e que chegavam até um determinado estatuto elevado, as pessoas às vezes estavam a falar com elas e nem sabiam que eram analfabetas e porquê, digo muitas vezes isso, pela simples razão que eram pessoas que sabiam olhar e ver.

E: Aprendiam através disso.

EN1: Portanto aprendiam através disso, eram humildes, hoje pouca gente é humilde, as pessoas acham-se muito boas, que sabem muito, (...uhh...) portanto tendo essas duas componentes, a humildade e o saber olhar e ver, acho que é meio caminho andado para o sucesso seja onde for.

E: É verdade o que acabou de dizer. Aquando da tomada de decisões aqui no hotel, faz isso sozinha ou tem em consideração a opinião dos seus colaboradores?

EN1: Quer dizer (...uhh...) claro que ouço. Tanto é que eu estou aqui muito presente, portanto eles praticamente dão-me conhecimento diário das coisas deles do que está bem do que está mal, e naturalmente, é por isso que isto é um processo complicado porque todos os dias nós estamos sempre a melhorar, nós temos inquéritos de qualidade ao cliente e portanto todos os

dias melhoramos e portanto às vezes não se melhora logo, porque as pessoas têm uma visão um pouco limitada, uma visão de pessoa do serviço, não têm uma visão mais alargada doutras componentes, pronto. E também nós estamos a falar de um serviço e de um nível de pessoal que não é assim muito elevado não é e portanto as pessoas não têm, isto é um hotel de 5 estrelas no meio rural em Ponte de Lima e portanto acho que nem é preciso dizer muito mais. Nos temos muita dificuldade em, ou as próprias pessoas também têm dificuldade em avaliar um serviço desses não é, portanto só lentamente é que elas se estão a aperceber das coisas e disso e eu não tenho dúvidas que temos tido uma boa referência das pessoas, as pessoas consideram que o pessoal é muito bom, muito simpático, eu é muito genuíno, os clientes dizem que se nota que o pessoal não faz as coisas porque tem que as fazer fazem por gosto de forma genuína. E por muito que eu dissesse que tem que ser assim é difícil moldar essa característica nas pessoas. Muitas vezes chegamos a hotéis onde se nota um grande profissionalismo, o pessoal é muito bom, mas faz aquilo porque tem que fazer. Basta às vezes haver um problema qualquer e parte-se tudo. Aqui não se tem verificado isso, lá está nem tudo é desvantagem, eu penso que o ideal está em ser-se profissional de uma forma genuína e não porque se faz e porque se cumpre todas as regras. Eu penso que as opiniões deles são fundamentais, no entanto sabe que tem toma decisões tem que o fazer sozinho, santa paciência, não funciona, o decidir em grupo isso é nas escolas, faculdades, funciona muito assim mas depois na prática. Eu vou-lhe dizer porque que funciona o sozinho na decisão. Porque alguém tem que se atravessar sempre financeiramente e portanto o peso da parte financeira é muito importante não é. Por exemplo, alguém dizia que era melhor termos 4 empregas de quartos em vez de duas. Sim, na verdade é melhor, mas financeiramente não é viável. As pessoas não veem a parte financeira, eu também acho que deveríamos ter 4 empregadas, mas teria que mandar alguém para casa de Outubro a Maio, ou então não pagava os ordenados as horas. Por isso, quem tem que decidir tem que decidir sozinho, pois se toma más decisões não pode acusar os outros. É uma questão de ouvir, uma vez disseram-me, a democracia é importante, saber ouvir e partilhar, mas no fim quem toma a decisão é uma ou duas pessoas no máximo. Eu tomo 90% das decisões, falo com a minha filha e mesmo com os colaboradores, por vezes não consigo resolver um problema e eles que que estão mais perto do problema e viram-no com mais clareza, dão sugestões e pronto está resolvida a questão. Eu digo muitas vezes aos funcionários que detesto quando as pessoas me trazem problemas e não me trazem soluções, fico doente, fico fora de mim. Eu gosto de funcionários um bocado aguerridos, que questionem que perguntem que sugiram, percebe, não gosto daquelas pessoas assim paradas que se limitam a receber ordens e depois ficam a remoer

aquilo. Porque perguntando posso explicar o porquê de aceitar ou não aquela sugestão e a pessoa aprende. É isso.

E: Acha que essa sua forma de trabalhar pode ter algo de espiritual, não digo no sentido religioso, mas pela forma que fala e da sua visão mais abrangente?

EN1: Não sei, olhe às vezes penso por que razão a gente é assim e não de outra maneira, as vezes digo eu gostava de ser de outra maneira, digo-lhes a eles que gostava de ser uma pessoa meiguinha, que falasse assim baixinho, uma pessoa assim ternurenta e não sou. Olhe, digo com certeza nós já somos assim, é algo de superior que nós às vezes vimos a esta terra com alguma função, pronto temos uma função e a pessoa é assim não consegue mudar e portanto nessa vertente eu acho que sim, acho que nós somos assim porque há algo inexplicável que não se consegue perceber porque é assim, mas que o é. Por exemplo, se aparecer aqui alguém a chorar, há aquelas pessoas que choram e isso, eu não consigo ajudar uma pessoa assim, eu acho que apareci exactamente para o contrário. Eu pego nela e começo a picá-la em vez de estar a acariciá-la, mas é a minha forma de tentar ajudá-la. E tento ser assim, tento antecipar os problemas para ter uma solução quando eles aparecem.

E: Então o que é para si a espiritualidade?

EN1: Olhe, para mim a espiritualidade é uma coisa muito complicada, eu não sei definir porque eu também não tenho muito tempo a perder, quer dizer, eu sou uma pessoa mais, funciona, o meu cérebro funciona mais pelo racional não é, mas eu sinto, eu vou-lhe dar um exemplo, nada disto é em vão temos algum motivo para vir aqui à Terra, porque senão eu não percebia nada disto, há qualquer coisa que nos trás aqui numa missão qualquer, eu não sei se há livre-arbítrio de não há, olhe eu já não sei, sei que alguns dizem que há uma componente de livre-arbítrio e outra que já está destinada, portanto eu não sei, sei é que tenho uma coisa, eu respeito isso e respeito que existe algo superior, sou católica porque nasci católica pronto, mas respeito todas as religiões, tenho amigos de outras religiões com quem nunca tive problemas, às vezes questiono porque é que as coisas são assim e não são de outra maneira, mas não encontro resposta. A maior parte das dúvidas eu não entendo, outras vou percebendo, gosto de ver programas sobre isso. Acredito em Deus, não sou pessoa muito de santos nem coisa do género. Acredito que há um poder superior e às vezes a gente interroga-se porque é que acontecem certas coisas e outras não, penso que é normal. Mas acho que sim, que existe qualquer coisa superior connosco e às vezes tenho sensações, não lhe sei explicar porquê, não me pergunte, mas sou capaz de estar a olhar para uma pessoa e sem ter uma explicação eu consigo saber o

que aquela pessoa está a pensar, naquele momento, é muito rápido, mas eu consigo. Às vezes sai-me assim umas coisas e depois é que me dizem isso (...uhh...) eu não acho isso nada de especial. Eu acho que às vezes é a questão de nós, sei lá, às vezes uma certa premeditação, o saber ouvir-nos a nós próprios, andamos tão distraídos com tanta coisa que, realmente a vida é curta, a gente passa a vida a tratar de problemas e às vezes bastava parar e estar quieto e às vezes o estar quieto é mais difícil e eu já paguei um preço alto por não estar quieta. Diziam-me para eu estar quieta e eu não estava. Lá está o nosso erro, talvez noutra vida eu consiga corrigir esse erro, mas pronto.

E: Possivelmente.

EN1: Com certeza, não sei quantos erros eu já cometi noutras vidas, ou se isso existe, mas que deve haver qualquer coisa deve haver realmente. Que eu acho que existe e que existe qualquer coisa mais forte que nos alimenta, por exemplo, eu digo muitas vezes isto, eu nunca me senti só na vida, já senti problemas, todos nós os temos, momentos baixos e momentos altos, mas nunca me senti só, nem mesmo no pior momento. Eu gosto de momentos a só, gosto dos meus momentos, e perguntam-me como gosto de estar só, e eu digo que nunca me sinto só, sinto que há algo sempre comigo. Gosto de viajar sozinha, cada vez o faço mais, pode ser egoísmo, até pode ser, não sei, mas eu é que sinto, é uma coisa que se sente ou não se sente e eu nunca me senti sozinha, senti-me sempre muito rodeada, rio-me muito sozinha, não sei se estou louca, mas gosto das coisas simples. Quando vou viajar gosto de olhar, sentir o ambiente, olhar e falar com as pessoas, isso e que eu dou valor, não sinto falta das coisas materiais, não me apego ao material. Não sinto que nada seja meu, as pessoas dizem-me tem um hotel, mas eu não sinto eu seja meu. Faço as coisas com muito gosto e quando faço é porque gosto mesmo, mas se me deixar de fazer feliz desfaço-me delas num instante. Nós não nos podemos agarrar a uma coisa, por exemplo, sei lá um dilúvio uma onda gigante, a água turbulenta que é a vida e a gente vai-se agarrando a uma coisa, vai fazendo o que puder, mas a água está sempre em movimento, nós não nos podemos agarrar a uma coisa. Eu acho que a vida que é boa para fazer coisas que a gente gosta, por isso, se você tiver oportunidade de fazer alguma coisa que gosta, faça, claro que a vida não lhe deixa fazer tudo, não cai do céu, por isso é que é difícil tem que juntar o mau e o bom. É um conjunto de várias variáveis e é por isso que viver é muito difícil, mas a gente vai tentando conciliar isso para tentar fazer alguma coisa que a gente gosta. Claro que eu acho que há muito poucas pessoas no mundo que só vivam daquilo que gostam e não sei se esses serão muito felizes também, porque tudo na vida é uma moeda. E nessa perspectiva se eu analisar as

coisas eu sou uma pessoa feliz, porque eu fui fazendo as coisas que gostava, também fui lutando por elas. O resto a vida o dirá.

E: No seu dia-a-dia recorre a alguma prática espiritual?

EN1: Não, não. Gostava mas não tenho tempo. Há uns anos pensei nisso e gostava de fazer um retiro espiritual na Índia ou assim para ver de perto o outro lado aquele lado mais da meditação e tentar desligar das outras coisas, talvez para ter a sensação do que é o outro lado, não o lado do movimento, desta vida atribulada. Talvez tentar perceber melhor o que está para além disso isso eu gostava.

E: Acha que a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas?

EN1: Sim claro.

E: E terminamos aqui, tinha outras questões para lhe fazer, mas já as respondeu noutras questões. Por isso queria agradecer-lhe a disponibilidade e a oportunidade de me deixar realizar este trabalho aqui no hotel. Muito obrigado.

EN1: De nada. Disponha.

## **Entrevista 2:**

E: Na sua opinião quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção do Hotel para motivar os colaboradores?

EN2: Quais são as competências?

E: Sim, o que é que a Direcção, neste caso a Doutora Maria do Carmo, faz para vos incentivar a melhorar e a fazerem o vosso trabalho.

EN2: Ok. Deixe-me situar no assunto (... uhh...) transmite diariamente o que quer de nós para os clientes, qual deve ser a nossa atitude para com eles, o que quer do hotel para que o consigamos transmitir aos clientes (... uhh...) cria também as condições necessárias para que possamos resolver os nossos problemas do dia-a-dia com o cliente, porque o objectivo é sempre o cliente e essa situação é sempre salvaguardada em termos de funcionamento e digamos, em termos de logística para que tudo funcione e se trabalhe melhor. Acho que é um bocado isso, agora em termos de competências (...risos...) penso que seja isso.

E: A Direcção, sempre que tem que tomar alguma decisão, fala convosco e pede a vossa opinião?

EN2: Sim há sempre participação da nossa parte.

E: Preocupa-se em saber aquilo que vocês pensam, as vossas opiniões e possíveis problemas?

EN2: Sim, sim, sim, sempre.

E: A nível pessoal, sente-se realizada com este trabalho?

EN2: Sim, gosto muito de trabalhar aqui, estou aqui também por opção (...uhh...) foi uma escolha também do tipo de hotel (...uhh...) por isso estou bem (...risos...)

E: Acha que a vai ajudar a crescer, a cumprir os seus objectivos de vida?

EN2: Acho que sim, acho que sim, porque é um conceito diferente e permite ter outras experiências que não se têm num hotel com 200 quartos (...risos...)

E: Sente que essa valorização e realização estão relacionadas com algo mais profundo, mais espiritual?

EN2: Um dos meus objectivos é ser feliz, se isto contribui para isso e se estou satisfeita acho que lhe posso dizer que sim, não é (...risos...)

E: Quando pensa na palavra espiritualidade, qual é a primeira coisa que lhe vem à cabeça?

EN2: (...uhh...) Não lhe vou conseguir responder a isso, não sou muito (... uhh...) não penso muito nisso.

E: Não é necessariamente algo ligado a termos religiosos, pode ser algo seu.

EN2: Tenho como objectivo estar bem, se considerar que isso é parte espiritual (...)

E: Sim pode ser considerado.

EN2: Então pronto, mas não penso muito nessas coisas.

E: Agora a nível mais geral, sente que os hóspedes que ficam aqui procuram, essa área mais espiritual, como forma de se abstrair do mundo e das suas rotinas?

EN2: Sim, sempre. Como o hotel tem um ambiente diferente, nota-se que as pessoas apreciam o facto de o hotel ter um SPA, com alguns tratamentos que são em torno dessa lógica, desse tema, e mesmo através do conceito do hotel, as pessoas dizem que se sentem bem, como se estivessem em casa.

E: Na sua opinião a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas? Os valores incutidos pelo líder, por exemplo a visão, missão e objectivos do hotel, podem ter por base algo espiritual?

EN2: Sim, o conceito do hotel, como estávamos a falar, se a pessoa que lidera não tiver essa característica, não iria conseguir fazer o que fez no hotel (... risos...), acho eu.

E: Então, na equipa que aqui trabalha, pode igualmente ver-se essa característica mais espiritual. Vocês são unidos, ajudam-se e preocupam-se uns com os outros?

EN2: Sim, sim, sim, tem que haver, existe e tem que haver, senão não funciona (...risos...)

E: Sim, o facto de ser um hotel com uma equipa pequena, pode ser uma ajuda para a criação desses laços.

EN2: Sim, sem dúvida.

E: Se pudesse alterar alguma coisa no ambiente entre o grupo, o que sugeriria?

EN2: Não sei, nunca pensei nisso.

E: Dão-se todos bem, conseguem resolver facilmente os problemas?

EN2: Sim, nesse aspecto não há problemas nenhuns entre ninguém, mas é evidente que quando temos muito trabalho, alguém resmunga sempre um bocadinho (...risos...) mas nunca em termos de camaradagem.

E: Chegamos assim ao fim da nossa entrevista, obrigado pela sua colaboração.

EN2: De nada, disponha.

### **Entrevista 3:**

E: Na sua opinião quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção para vos motivar a cumprir os objectivos e as metas do hotel, o que é que a Direcção faz para vos compelir a chegar mais longe?

EN3: (... risos...)

E: Esteja à vontade.

EN3: A Doutora, diz-nos o que fazer, incentiva-nos a trabalhar, diz-nos como é que temos que fazer as coisas, explica-nos o que temos que fazer, se nós não fizermos como ela quer o hotel não é como ela quer, não funciona correctamente, ela incentiva-nos (...risos...)

E: Na tomada de decisões, quando é preciso tomar alguma, podem-lhe a sua opinião?

EN3: Sim, sim, para tudo o que falamos com a Doutora, ela diz-nos se sim ou se não, mas no fim as decisões são tomadas pela Direcção.



E: Sente-se realizada com este trabalho? Acha que faz parte do seu crescimento dos seus objectivos de vida?

EN3: Sim.

E: Mas considera este trabalho como um ponto de partida?

EN3: Sim, sim, é um ponto de partida para o futuro.

E: Essa realização, este ponto de partida, sente que está ligado a algo mais profundo, mais espiritual? Sente que tem que passar por aqui para poder crescer a nível profissional e pessoal?

EN3: (...uhh...) Não sei, porque terminei o meu curso o ano passado, tirei um curso profissional e pensava seguir esta área e ainda estou na dúvida se quero seguir ou não, para já estou aqui a fazer um estágio profissional de um ano, depois no fim lá pensarei (...risos...) se vou seguir ou não esta área.

E: Quando pensa na palavra espiritualidade, qual é a primeira coisa que lhe vem à cabeça?

EN3: Deus.

E: Para si a espiritualidade o que é?

EN3: (...risos...) Para além de Deus, por exemplo, nós para trabalharmos temos que estar com vontade, com (...uhh...)

E: Motivação.

EN3: Motivados, não tivermos isso é como se não tivéssemos personalidade, estávamos aqui tipo mortos, não fazíamos nada, ou tínhamos muito trabalho e ia-me embora, é, tipo, saber que nós temos isto para fazer e sentimo-nos (...uhh...)

E: Bem a fazer isso.

EN3: Sim, bem a fazer isso, é o nosso dever e algo nos diz que temos que fazer isso, se não fôssemos assim não estávamos aqui, não estávamos a trabalhar (...risos...).

E: Sente que existe cada vez mais gente a procurar uma vida mais espiritual? Porquê e de que forma?

EN3: Não sei (...risos...)

E: Acha que cada vez mais as pessoas tendem a sair mais das suas rotinas?

EN3: Sim, as pessoas precisam de ter tempo para elas.

E: Na sua opinião, liderança e espiritualidade podem ser relacionadas? Acha que um bom líder tem que ter características dessa área?

EN3: (...risos...) Não sei, mas devia ser assim.

E: Sente que por parte dos seus superiores, existe a vontade de criar um ambiente de união entre os colaboradores, como se vocês fossem uma grande família?

EN3: Sim, damo-nos todos muito bem, trabalhamos todos, ajudamo-nos, somos poucos.

E: Se pudesse mudar ou melhorar algo no ambiente organizacional o que mudaria?

EN3: (...uhh...) Acho que precisávamos de mais pessoas para ajudar, mais funcionários, penso que uma pessoa bastava para melhorar o serviço.

E: Isso não poderia vir a quebrar a ligação entre os que cá trabalham?

EN3: Não, ia ser aceite (...risos...)

E: Chegamos ao fim da nossa entrevista, muito obrigado.

#### **Entrevista 4:**

E: Quais pensa serem as competências que a Direcção demonstra para vos incentivar a cumprir os objectivos e a fazer o vosso trabalho?

EN4: Somos incentivados a tentar melhorar, sempre.

E: Sente que a sua opinião é importante aqui? Sempre que é preciso tomar alguma decisão, pedem-lhe a sua opinião?

EN4: Sim.

E: Sente que a sua opinião é ouvida?

EN4: Nem sempre, mas sinto que me ouvem.

E: A nível pessoal sente-se valorizada e realizada neste trabalho? É aquilo que quer para a sua vida, gosta de fazer o que faz?

EN4: Sinceramente, não. Não era o que eu queria para a minha vida, foi o que na altura me surgiu, o que não quer dizer eu esteja mal aqui.

E: Mas vai tentar seguir os seus objectivos, no futuro?

EN4: Eu gostava, mas o futuro está muito incerto.

E: Já me disse que não se sente totalmente realizada, mas pensa que este trabalho pode vir a ser o trampolim, para a realização dos seus objectivos, no futuro? Pensa que isto pode estar ligado a algo mais profundo, mais espiritual?

EN4: Sim.

E: Quando pensa na palavra espiritualidade qual é a primeira coisa eu lhe vem à cabeça?

EN4: Não sei o que lhe responder a isso, é uma pergunta complicada.

E: E o eu é para si espiritualidade? Ligando as duas perguntas pode ser mais fácil responder.

EN4: Acredito em Deus. E é o que me ajuda aqui e no meu dia-a-dia.

E: É a sua força.

EN4: Sim, é a minha força, que vem dentro daquilo em que acredito. A minha fé.

E: Sente que existe cada vez mais gente esse lado mais espiritual nas suas vidas?

EN4: Eu sempre fui assim, mas sinto que hoje em dia com as coisas como estão as pessoas estão mais voltadas para isso.

E: Recorre a alguma prática espiritual no seu dia-a-dia? Rezar, meditar, falar com Deus?

EN4: Falar com Deus, para me dar força.

E: Na sua opinião liderança e espiritualidade podem ser relacionadas? Pensa que um bom líder tem que ter características espirituais?

EN4: Eu acho que sim.

E: Aqui no hotel sente que existe essa relação. A Direcção tenta criar um bom ambiente entre todos?

EN4: Sim, embora seja complicado, acho que sim.

E: Embora possa ser complicado sente que existe essa vontade de criar união entre todos?

EN4: Sim, sim, sim.

E: Se pudesse mudar algo aqui no hotel, o que mudaria?

EN4: (Silêncio)

E: Alguma sugestão para melhorar o funcionamento.

EN4: Isso é complicado, porque é um hotel pequeno, não é como num hotel grande, aqui tem que haver entreaajuda entre todos. Mesmo que quisesse, (...uhh...) não dá.

E: Muito Obrigado pela sua colaboração.

### **Entrevista 5:**

E: Quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção do hotel para motivar os colaboradores, para os compelir a cumprir os objectivos?

EN5: Isso é difícil (...risos...) o que é que tenho que responder a isso?

E: Sente que a Direcção vos motiva a fazer o vosso trabalho?

EN5: Sim, sim, somos motivados a fazer o nosso trabalho, a Doutora dá-nos ânimo e faz-nos procurar melhorar cada vez mais.

E: Sente que existe, por parte da Direcção, uma preocupação em vos perguntar a vossa opinião ou a darem sugestões?

EN5: Sim, sim. O que é melhor, o que é pior para o hotel, será que isto vai dar o efeito que nós pretendemos ou não. Sem dúvida.

E: A nível pessoal, sente-se valorizada/ realizada com o trabalho que tem?

EN5: Sim.

E: Ou é apenas um ponto de partida para o futuro?

EN5: Sim também, obviamente (...risos...), não andamos aqui a fazer sala como se costuma dizer. Claro que isto, trabalhar num hotel como este, para o meu currículo que sou nova, isto para o meu crescimento vai valorizar o meu currículo, mas sinto-me realizada a trabalhar aqui, com certeza.

E: Pensa que essa valorização estão ligadas a algo mais profundo, algo mais espiritual, por exemplo essa vontade de querer crescer?

EN5: De alguma maneira sim. É o que eu costumo dizer, nós quando nascemos são-nos inculcadas crenças e ao longo da vida nós vamos tendo sempre essas crenças em conta e acho que o trabalho também está incluído nisso.

E: Quando pensa na palavra espiritualidade o que lhe vem à cabeça?

EN5: Lá está, outra pergunta difícil (...risos...) várias coisas.

E: Esteja à vontade.

EN5: Desde a fé, a coisas sobrenaturais, que eu acredito, vem-me tudo à cabeça.

E: Então o que significa espiritualidade para si?

EN5: (...risos...) Não sei. Não consigo. Não tenho definição.

E: Sente que existem cada vez mais pessoas esse lado de vida mais espiritual?

EN5: Acho que sim, principalmente com a crise, as pessoas desde que começamos a falar em crise, acho que se têm ligado muito mais à fé e à espiritualidade.

E: Como forma de tentarem resolver os problemas.

EN5: Exactamente.

E: Recorre a alguma prática espiritual no dia-a-dia?

EN5: Habitualmente não.

E: Na sua opinião, a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas?

EN5: Lá está, tem a ver com a nossa fé e as nossas crenças, mais uma vez como eu já lhe tinha dito anteriormente. Está ligado às nossas crenças e eu acho que uma pessoa para se sentir realizada tem de acreditar naquilo e ter fé.

E: E acha que um bom líder tem de ter isso para fazer um bom trabalho e motivar os seus colaboradores?

EN5: Sim, eu penso que sim.

E: Sente que existe, por parte dos seus superiores, a intenção de criar um ambiente de união aqui, criar laços entre vocês?

EN5: Sim. Primeiro somos poucos, e eu acho que em hotelaria há sempre uma ligação mais forte, mas aqui nesta casa, mesmo havendo algumas controvérsias, como é normal nas famílias (...risos...), somos todos como uma família, pequenina, mas somos uma família.

E: Se pudesse melhorar ou mudar algo no ambiente organizacional, o que é que sugeriria?

EN5: Não sei (...risos...) não sei. Há coisas que se podem sempre melhoradas e feitas de diferentes maneiras, mas são outros parâmetros mais complicados.

E: Obrigado pela sua colaboração.

EN5: (...risos...)De nada.

## **Entrevista 6:**

E: Quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção para vos motivar?

EN6: As competências. Se quer que lhe diga nem sei. Para motivar os trabalhadores?

E: Sim.

EN6: Dão-nos liberdade, criatividade e têm uma abertura connosco, que noutros sítios não existe. Acho que é isso.

E: Sente que tem uma voz cá dentro? Que vos pedem a vossa opinião?

EN6: Sim, sim.

E: A nível pessoal sente-se valorizado com este trabalho?

EN6: Sinto, sim.

E: É um ponto de partida para o futuro?

EN6: Sim, sinto isto como um ponto de partida, não sinto que seja aqui o futuro, isso não.

E: Sente que essa valorização que tem aqui está ligada a algo mais profundo, mais espiritual?

EN6: Não sei, acho que não.

E: Quando pensa na palavra espiritualidade o que é que lhe vem à cabeça?

EN6: Espiritualidade, não sei. Espiritualidade é complicado, nem sei muito bem como é que posso definir espiritualidade, mas coisas relacionadas com a religião e assim.

E: Sente que existem cada vez mais pessoas as procurar uma vida mais espiritual?

EN6: Sim, isso sim.

E: Recorre a alguma prática espiritual no seu dia-a-dia?

EN6: Eu não, quer dizer, não sei se meditação (...)

E: Sim.

EN6: Pronto, eu costumo fazer.

E: Na sua opinião a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas?

EN6: Sim. Tem de ser.

E: Assim sendo, acha que existe essa relação aqui no hotel? A Direcção consegue criar um ambiente de união entre todos?

EN6: Mais ou menos, em certo ponto acho que não. Nem é tanto por parte da Direcção, mas mais entre nós.

E: Se pudesse melhorar algo no ambiente organizacional o que é que mudaria?

EN6: (...uhh...) Uma das coisas era termos mais gente, para termos mais tempo para fazer as coisas.

E: Obrigado pela sua colaboração, continuação de um trabalho.

EN6: Obrigado.

### **Entrevista 7:**

E: Quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção para vos motivar enquanto colaboradores? O que é que a Direcção faz para vos ajudar a atingir os objectivos do hotel?

EN7: Aqui trabalha muita gente jovem, e a Directora tenta sempre ensinar-nos e dar-nos ânimo e sempre que fazemos algo mal tenta corrigir-nos.

E: Sente que a Direcção se preocupa com a opinião dos seus colaboradores? Sempre que existe uma decisão a tomar é-vos pedida a vossa opinião?

EN7: Sim, normalmente pede a nossa opinião.

E: A nível pessoal sente-se valorizada e realizada com este trabalho? Acha que consegue cumprir os seus objectivos de vida?

EN7: Sim, sim. Embora queira ir mais longe. É um hotel muito conceituado.

E: Sente que essa valorização/ realização estão ligadas a algo mais profundo, por exemplo algo espiritual?

EN7: Sim, sim.

E: Quando pensa na palavra espiritualidade o que é que vem à cabeça?

EN7: Outro mundo (...risos...).

E: É uma ideia, aqui não há respostas certas ou erradas.

EN7: Mas é isso.

E: E o que significa espiritualidade para si?

EN7: Talvez, não sei, alguma coisa acima disto, talvez o que mais nos guia.

E: Sente que existe cada vez mais gente a procurar esse lado mais espiritual para as suas vidas?

EN7: Sim.

E: De que forma?

EN7: Ioga, muita gente faz para relaxar.

E: No seu dia-a-dia costuma recorrer a algum tipo de prática espiritual?

EN7: Não.

E: Na sua opinião, liderança e espiritualidade, podem ser relacionadas?

EN7: Sim.

E: Acredita que existe essa relação aqui no hotel? Que existe união entre todos?

EN7: Sim, sim. Existe.

E: Se pudesse alterar alguma no ambiente organizacional do hotel o que é que faria?

EN7: Nada, penso que está tudo a ser bem feito (...risos...).

E: Assim sendo, obrigado pela sua colaboração.

EN7: De nada.

### **Entrevista 8:**

E: Quais pensa serem as competências demonstradas pela Direcção para vos motivar?

EN8: a Directora puxa muito por nós, no sentido de nos corrigir quando fazemos alguma coisa mal e quando pensa que podemos melhorar diz-nos como podemos fazer, é o que ela mais faz.

E: Sente que a Direcção se preocupa em vos pedir opiniões e sugestões?

EN8: Sim, porque, posso dar um exemplo, nalgumas decorações do hotel, a Doutora pediu a minha opinião para saber o que ficava melhor ou não.

E: Sente-se valorizada e realizada aqui com este trabalho? Ou para si é um ponto de partida?

EN8: Não digo que não seja um ponto de partida, mas sinto-me realizada. Eu era uma daquelas pessoas que sempre que passava por esta zona dizia, mesmo a familiares, olha vai ser neste lugar que eu vou trabalhar. E lá está, estou aqui a trabalhar. O que não quer dizer que não seja uma porta para o futuro.

E: Sente que essa valorização e realização estão ligadas a algo mais profundo, algo espiritual?

EN8: Sim, até porque dizia que vinha para aqui e acabar por vir, cumpri um objectivo que tinha.



E: Quando pensa em espiritualidade, qual a primeira coisa que lhe vem à cabeça?

EN8: Não tenho resposta. Não sei.

E: e o que é para si?

EN8: Não tenho uma definição. É difícil.

E: Acha que existe cada vez mais gente a procurar esse lado mais espiritual?

EN8: Acredito bem que sim, exemplos não lhe posso dar porque não sei, mas acredito que haja cada vez mais pessoas a mudar.

E: Recorre a alguma prática espiritual no seu dia-a-dia?

EN8: De momento não. Ia à missa antes, mas agora devido ao trabalho é mais complicado.

E: Na sua opinião a liderança e a espiritualidade podem ser relacionadas? Acha que um bom líder tem que ter um lado mais espiritual?

EN8: Sim claro. No caso do líder ele está à frente de tudo, por isso pode-se dizer que sim.

E: E aqui no hotel acredita que existe essa espiritualidade, existe união entre todos?

EN8: Sim. Nunca vi nenhum problema em que não houvesse união, somos unidos e damos-nos bem. E problemas poucos há também.

E: Se pudesse melhorar ou mudar algo no ambiente organizacional do hotel o que mudaria?

EN8: Se eu pudesse mudar alguma coisa. Ora bem, isso é uma pergunta difícil, de momento não quero mudar nada, mas não digo a daqui a algum tempo não possa querer, mas de momento acho que está tudo bem. Uns dias melhores outros piores.

E: Mas sempre bem.

EN8: Exactamente.

E: Obrigado pela sua colaboração.

EN8: De nada.